

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Управление техническим проектом на стадии его реализации</b>

УДК 005.87:622.276

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3АЗБ1	Вайцель Д. Н.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Попова С.Н.	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина О.Б	к.э.н.		

Томск – 2018

## Планируемые результаты обучения по направлению

### 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Юдахина О.Б

**ЗАДАНИЕ**

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы/магистерской диссертации)
-----------------------------------------------------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3АЗБ1	Вайцель Д. Н.

Тема работы:

Управление техническим проектом на стадии реализации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

<b>ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ</b>	
Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1. Отчеты по производственной и преддипломной практике. 2. Учебная и научная литература. 3. Статьи в периодических печатных изданиях. 4. Аналитические обзоры из сети Интернет. 5. Данные, предоставленные ООО «СК «СибТрансСтрой». 6. Сайты аналогичных предприятий.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,	1. Особенности управления строительными проектами. 2. Анализ управления проектами на стадии реализации в нефтегазовой отрасли на примере ООО «Строительной компании «СибТрансСтрой». 3. Совершенствование процесса управления проектом по строительству объекта: «Кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения»

конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	4. Разработка программы корпоративной социальной ответственности для ООО «СК «СибТрансСтрой».
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	<p>Рисунок 1.1 – Жизненный цикл строительного проекта</p> <p>Рисунок 1.2 – Принципиальная модель управления строительным проектом</p> <p>Рисунок 1.3 - Пирамида задействованных компонент в стандартах управления проектами</p> <p>Рисунок 1.4 – Жизненный цикл объекта строительства в нефтегазовой отрасли</p> <p>Рисунок 1.5 – Экономический подход к жизненному циклу объекта недвижимости</p> <p>Рисунок 1.6 – Схема окружения проекта</p> <p>Рисунок 1.7 – Схема взаимодействия участников проекта</p> <p>Рисунок 1.8 – Схема сущности управления проектами</p> <p>Рисунок 1.9 – Взаимосвязь ведущих параметров проекта</p> <p>Рисунок 1.10 – Взаимосвязь процесса выполнения строительного проекта</p> <p>Рисунок 1.11 – Связи между ведущими элементами процесса управления проектами</p> <p>Рисунок 1.12 – 10 основных рисков для компаний нефтегазовой отрасли</p> <p>Рисунок 1.13 – Этапы ресурсного планирования строительных проектов</p> <p>Рисунок 1.14 – Структура уровней нормативно – правового регулирования</p> <p>Рисунок 1.15 - Уровни нормативно-правового регулирования деятельности предприятий строительной отрасли и законодательные документы в них</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Попова С.Н.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3АЗБ1	Вайцель Дмитрий Николаевич		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит: 142 страницы, 39 рисунков, 21 таблица, 29 использованный источник, 6 приложений.

Ключевые слова: строительный проект, управление проектом, командой, материальными ресурсами, сроками и стоимостью, нормативная база управления проектами, смета, бюджет, проектная документация, стоимость проекта, скважина, риски.

Выбор объекта исследования неслучаен, так как система управления техническими проектами в ООО «СибТрансСтрой», классическая и применяется в настоящее время в деятельности предприятия с успехом. Тендерная система взаимоотношений с заказчиками вносит свои коррективы в систему управления проектами предприятия, сводя её практически к их выбору и фактическому исполнению на условиях Заказчика.

Предметом исследования выступает управление техническим проектом по строительству объекта нефтегазовой отрасли Кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения

Целью выпускной квалификационной работы является применение методики управления техническим проектом (на примере: ООО «СК «СибТрансСтрой»).

Для получения информации по практической части работы будут использоваться такие методы исследования, как: анализ источников, а именно нормативных документов, договоров, регулирующих процессы управления проектами; наблюдение за действиями по управлению проектами реальных исполнителей, анализ бухгалтерской отчетности предприятия, метод восхождения от абстрактного к конкретному. В результате проведенных изысканий планируется получить всесторонне описание существующей ситуации, что позволит сделать выводы о сильных и слабых сторонах системы управления техническим проектом на стадии реализации в ООО «СК «СибТрансСтрой».

В результате исследования была проанализирована существующая система управления строительными проектами на предприятии и вынесены рекомендации по её совершенствованию. Внедрение системы управления строительными проектами в ООО «СК «СибТрасСтрой» не будет, так как действующая система эффективна и отвечает требованиям, предъявляемым к деятельности предприятия нефтегазовой отрасли.

Область применения: предложенные мероприятия по дополнению системы управления проектами в ООО «СК «СибТрансСтрой» могут быть использованы работе по созданию и реинжинирингу системы управления проектами в аналогичных строительных предприятиях нефтегазовой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в анализе мероприятий по управлению техническим проектом на стадии реализации (на примере: ООО СК «СибТрансСтрой»), выявлении и констатации «узких» мест и адаптации классической методики управления проектами под конкретную организацию ООО «СК «СибТрансСтрой» с учетом специфики деятельности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат	5
Введение	9
1 Особенности управления строительными проектами	13
1.1 Базовые подходы, методы и стандарты в управлении проектами	13
1.2 Жизненный цикл строительного проекта	19
1.3 Особенности управления строительным проектом	24
1.4 Инструменты и методы управления ресурсами в строительных проектах	28
1.5 Нормативная база управления строительными проектами	34
2 Анализ управления проектами на стадии реализации в нефтегазовой отрасли на примере ООО «Строительной компании «СибТрансСтрой»	36
2.1 Характеристика деятельности предприятия	36
2.2 Управление командой и исполнителями	41
2.3 Управление материальными ресурсами	48
2.4 Управление сроками и стоимостью проекта	60
3 Совершенствование процесса управления проектом по строительству объекта: «Кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения»	75
3.1 Предложения по эффективному управлению командой проекта	75
3.2 Совершенствование процесса управления материально-технической базой проекта	81
3.3 Разработка модели управления проектом по строительству объекта: «Кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения»	84
4 Социальная ответственность компании	105
4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности	105
4.2 Стейкхолдеры программы	108
4.3 Структура программы	111

4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности	115
4.5 Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности	117
Заключение	121
Список использованных источников	125
Приложение А Основные методы управления проектами и взаимодействие процессов управления проектом	125
Приложение Б Перечень документов нормативно – правовой базы регулирования деятельности предприятий, осуществляющих строительство нефтяных скважин	131
Приложение В Организационная структура ООО «СК «СибТрансСтрой»	136
Приложение Г Выписка из бухгалтерской отчетности ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015 – 2017 годы	
Приложение Д Образец календарного плана – графика выполнения работ по строительству Кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения	137
Приложение Е Образец сводного сметного расчета по строительству Кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения	
Приложение Ж Сводный бюджет проекта по капитальному строительству кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения	139
Приложение И Цели программы корпоративной социальной ответственности ООО «СК «СибТрансСтрой»	142



## **Введение**

В условиях современной российской экономики необходимо уделять существенное внимание эффективному управлению всеми видами деятельности предприятия, что должно способствовать выполнению поставленных задач в условиях ограниченности ресурсов, высокого уровня конкуренции и большой степени неопределённости рынка. Проектная работа, которая одновременно ориентирована на четкую цель и ограничена четкими временными рамками, в полной мере соответствует быстро меняющимся требованиям делового мира.

Актуальность выбранной мной темы сегодня не подвергается сомнению. В некоторых случаях именно за счет эффективной системы взаимоотношений в команде, становится возможной реализация перспективных бизнес-идей, усовершенствование производства и его дальнейшее развитие во всех отраслях российской экономики.

К настоящему времени управление проектами стало признанной во всем мире профессиональной деятельностью. Методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности, в том числе и в области строительства нефтегазовых объектов, строительные проекты по которым представляют собой сложную систему со множеством участников и задач, четкой структурой и разработанным бюджетом. Сложность управления таковыми проектами обусловлена многозадачностью и большим количеством участников проекта.

Вопросам, связанным с взаимоотношениями участников проекта нужно уделять много времени, так как это довольно широкая и сложная область. Она требует большой подготовки и практики. При решении подобных проблем нужно учитывать много факторов. Качественно управление и хорошие взаимоотношения в проектной команде на

сегодняшний день, важная задача, стоящая перед специалистами и менеджерами, занимающимися в области реализации проектов.

Многозадачность же, в свою очередь, решается с помощью четкого регламента выполняемых операций каждым участником проекта с использованием системы управления, контроля и отчетности.

Следовательно, грамотное и целесообразное управление техническим проектом на стадии реализации в области нефтегазового строительства будет способствовать повышению общего потенциала предприятия и достижению им как краткосрочных, так и долгосрочных целей в его развитии.

Целью выпускной квалификационной работы является применение методики управления техническим проектом (на примере ООО СК «СибТрансСтрой»).

Достижение поставленной цели подразумевает ряд задач, планомерное решение которых поможет в детальном изучении и раскрытии темы выпускной квалификационной работы:

- раскрытие и описание теоретических и методологических особенностей управления строительными проектами, включающая: базовые подходы, методы и стандарты в управлении, жизненный цикл строительного проекта, особенности управления им, инструменты и методы управления ресурсами, нормативная база управления такими проектами;

- проанализировать управление проектами на стадии реализации в нефтегазовой отрасли на примере: ООО «Строительной компании «СибТрансСтрой», через анализ: управления командой и исполнителями, материальными ресурсами, сроками и стоимостью проекта проанализировать основные экономические показатели деятельности предприятия;

- усовершенствовать процесс управления проектом по строительству объекта: «Кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения», через: эффективное управление командой, совершенствование процесса управления материально-технической базой проекта, разработку модели управления проектом, через: разработку бюджета и управление стоимостью проекта;

- разработать систему корпоративной социальной ответственности в исследуемой организации и раскрыть её суть через: цели и задачи программы, определение затрат на программу и ожидаемую эффективность программы корпоративной социальной ответственности в ООО «СК «СибТрансСтрой».

Выбор объекта исследования неслучаен, так как система управления техническими проектами в ООО «СибТрансСтрой», классическая и применяется в настоящее время в деятельности предприятия с успехом. Тендерная система взаимоотношений с заказчиками вносит свои коррективы в систему управления проектами предприятия, сводя её практически к их выбору и фактическому исполнению на условиях Заказчика.

Предметом исследования выступает управление техническим проектом по строительству объекта нефтегазовой отрасли Кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения.

Новизна темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что российские исследователи гораздо позднее своих западных коллег обратили внимание на проблемы научного управления строительными проектами, что стало ключевой причиной отставания отечественной науки в изучении данной темы. В настоящее время существуют зарубежные и отечественные стандарты управления проектами. Но они остаются теоретическими изысканиями и слабо реализованы на предприятиях среднего бизнеса в нефтегазовой отрасли. В современной литературе присутствует множество комментариев к стандартам, но практические советы по их адаптации к условиям работы конкретного предприятия – отсутствуют.

Практическая новизна проводимого мною исследования в отношении ООО «СК «СибТрансСтрой» очевидна, так как в результате повседневной деятельности и полной занятости руководство организации следит лишь за показателями прибыльности и текущими производственно-хозяйственными нуждами предприятия. Оценкой эффективности проектов занимается лишь несколько человек, ресурсов которых не всегда хватает для более детальной

и глубокой оценки каждого строительного проекта. Оценка эффективности строительных проектов, также, происходит в процессе составления бухгалтерской и налоговой отчетности и в расчетах планово-экономического отдела. Управление проектами «распылено» между сотрудниками предприятия, что мешает сконцентрироваться на главных моментах в управлении ими.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы выступают труды зарубежных и отечественных авторов, основоположников целенаправленного изучения управления проектами, труды которых стали первыми исследованиями в этом вопросе: Шапиро В. Д., Мазур И. И., Казанский Ю. Н., Шеремет М. И., Богданов В. В., Ильина О. Н., Товб А. С., Ципес Г. Л., Спасскова А. Н.

Для получения информации по практической части работы будут использоваться такие методы исследования, как: анализ источников, а именно нормативных документов, договоров, регулирующих процессы управления проектами; наблюдение за действиями по управлению проектами реальных исполнителей, анализ бухгалтерской отчетности предприятия, метод восхождения от абстрактного к конкретному. В результате проведенных изысканий планируется получить всесторонне описание существующей ситуации, что позволит сделать выводы о сильных и слабых сторонах системы управления техническим проектом на стадии реализации в ООО «СК «СибТрансСтрой».

## 1 Особенности управления строительными проектами

### 1.1 Базовые подходы, методы и стандарты в управлении проектами

В начале, важно определить терминологию «проект», «управление проектами» и «управление строительными проектами». При большом количестве определений самого термина «проект» авторы сходятся в едином мнении, по отношению к основным его характеристикам: наличие цели, уникальность, ограничение во времени и по ресурсам (финансовым, материальным и человеческим). Проектом же выступает временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Любой из проектов имеет свой жизненный цикл. Жизненный цикл строительного проекта покажем на рисунке 1.1<sup>1</sup>.



Рисунок 1.1 – Жизненный цикл строительного проекта

Исходя из жизненного цикла проекта, выстраивается принципиальная системная модель управления строительными проектами, показанная на рисунке 1.2<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Тот же.

<sup>2</sup> Тот же.

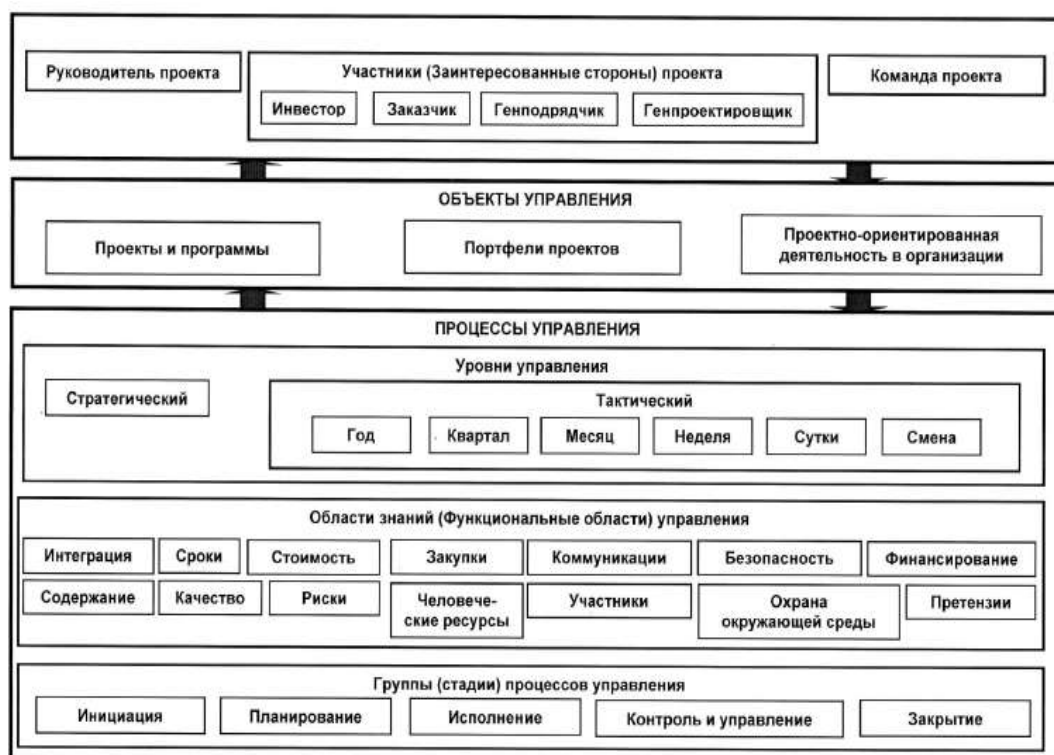


Рисунок 1.2 – Принципиальная модель управления строительным проектом

Так, Бархатов В. Д., исходя из определения проекта, в своих трудах дает определение термину «управление проектами» как процессу грамотного использования знаний, навыков, технологий при выполнении проекта с целью удовлетворения потребностей и ожиданий участников проекта<sup>3</sup>.

Формализация принципов управления проектами далеко не всегда может быть определена однозначно. Иногда данные принципы называют искусством управления проектами. В таблице 1.1 дадим несколько формулировок.

Таблица 1.1 – Формулировки управления проектами из различных источников

Источник	Краткое описание термина
1	2
Свод знаний по управлению проектами (РМВОК), 5-е издание (2012 год)	Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

<sup>3</sup> Бархатов В. Д. Методика формирования сбалансированного портфеля крупных международных нефтегазовых проектов. Газпром ВНИИГАЗ [Электронный ресурс] / Сайт: hse.ru, - URL: <https://www.hse.ru/data/2013/11/14/1335467783/avtoref%20barh.pdf>, (дата обращения 20.04.2018).

Продолжение таблицы 1.1

Национальные требования к компетенции специалистов Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», версия 3.0 (2010 год)	Использование знаний, навыков, методов, средств и технологий для планирования, организации, мониторинга и контроля всех аспектов выполнения проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта
ISO 21500:2012 «Руководство по управлению проектами»	Применение методов, инструментов, техник и компетенций к проекту.
ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»	Планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта.
В. А. Заренков «Управление проектами» (2015 год)	Это управление комплексом мер, дел и действий, направленное на достижение целей проекта.

Строительная отрасль обладает своими специфическими особенностями: выпускаемая продукция играет решающую роль в развитии всех отраслей, жестко привязана к требованиям производства. Важной отличительной чертой строительства выступает сочетание отраслевого и территориального принципов построения органов управления. Второй чертой является стационарность предмета труда и мобильность средств производства и орудий труда. Существенное влияние на строительные процессы оказывает также и то, что практически все монтажные операции, т. е. собственно процесс окончательного выпуска продукции, проводится на открытых площадках. Учет климатических, сезонных, гидрометеорологических, геодезических, геологических, гидрогеологических, почвенно-ботанических, санитарно гигиенических и др. условий зон возведения объектов составляет значительную долю информационной подготовки строительства<sup>4</sup>.

Задачей лиц, осуществляющих управление проектами и отвечающих за их результаты (руководителей проектов), является обеспечение прохождения процесса изменений по оптимальному пути с учётом установленных требований и ограничений. Для этого существуют определённые принципы и методы, объединенные методологией управления

<sup>4</sup> Тот же.

проектами. В современном мире накоплен огромный опыт применения различных методов управления проектами. Основные методы управления проектами отразим в (Приложении А).

Так как принятие управленческих решений связано с неопределенностью имеет смысл применять более формализованную систему планирования и управления проектами. Следовательно, «три кита» эффективного управления проектами являются концепции: жизненного цикла проекта, команды проекта и финансирования проекта, которые описаны в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – «Три кита» эффективного управления проектами

Наименование	Краткое описание
1	2
Концепция жизненного цикла проекта	Исходит из необходимости организации единого неразрывного процесса достижения Цели проекта.
Концепция команды проекта	Предполагает, построение единой организационной структуры, отвечающей за успех проекта на всех стадиях его реализации.
Концепция финансирования проекта	Призвана, обеспечить соответствие финансовых затрат проекта объемам и качеству выполненных работ.

В процессе эффективного управления на основе «трех китов» существуют ограничения: по времени, в ресурсном обеспечении, по качеству результатов проекта. Следовательно, руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество, результат. Поэтому в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании и контроле за соблюдением календарного графика работ.

РМВОК дополнительно определяет следующие четыре области знаний управления строительными проектами, характерные для строительства, показанные в таблице 1.3.



Таблица 1.3 – Области знаний для управления строительными проектами

Наименование области знаний	Краткое описание области
1	2
Управление безопасностью	Обеспечивает решение вопросов, связанных с безопасностью работ, здоровьем людей и сохранностью машин и оборудования.
Управление охраной окружающей среды	Обеспечивает минимизацию вредных воздействий на окружающую среду и природные ресурсы при условии осуществления проекта в рамках действующего законодательства.
Управление финансированием	Обеспечивает получение финансовых результатов проекта и управление ими, в том числе формирование источников финансирования.
Управление претензиями	Обеспечивает предотвращение строительных претензий, уменьшение возможных негативных последствий, быстрое и эффективное устранение претензий.

Между тем, управление строительными проектами обеспечивается на основании стандартов и норм. Стандартами здесь называют документы, устанавливающие общие принципы, правила, характеристики и требования, касающиеся различных видов деятельности и их результатов при осуществлении проектов и утверждаемые компетентными органами<sup>5</sup>. Стандарты и нормы призваны стандартизировать терминологию и разработку общих подходов для соглашений в области управления проектами. За счет этого упрощается взаимодействие участников проекта.

Стандарты и нормы разрабатываются и действуют на различных уровнях, перечисленных в таблице 1.4<sup>6</sup>.

Таблица 1.4 – Стандарты и нормы, действующие и разрабатываемые на различных уровнях в области управления проектами

Наименование уровня/ документа регулирования
1
<i>Международные стандарты в области управления проектами:</i>
ISO 21500:2012 «Руководство по управлению проектами»
Руководство к своду знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge (PMBOK))
Дополнение к Руководству к Своду знаний по управлению проектами в строительстве (Construction Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge)

<sup>5</sup> Бовтеев С. В. Основы управления инвестиционно-строительными проектами: учеб. пособие / С. В. Бовтеев. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 197 с.

<sup>6</sup> Султанов И. А. Выбор к применению стандарта управления проектами [Электронный ресурс] / Сайт: projectimo, - URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/standarty-upravleniya-proektami.html>, (дата обращения: 21.04.2018).

Стандарт по управлению портфелем проектов (The Standard for Portfolio Management) 2013 г.
Стандарт по управлению программой (The Standard for Program Management) — издан в 2013 г.
Практический стандарт по формированию иерархической структуры работ (Practice Standard for Work Breakdown Structure) — издан в 2006 г.
Практический стандарт по календарному планированию (Practice Standard for Scheduling) — издан в 2011 г.
Практический стандарт по оценке проектов (Practice Standard for Project Estimating) — издан в 2011 г.
Практический стандарт по управлению освоенным объемом (Practice Standard for Earned Value Management) — издан в 2011 г.
Практический стандарт по управлению рисками проектов (Practice Standard for Project Risk Management) — издан в 2009 г.
Практический стандарт по управлению конфигурацией (Practice Standard for Project Configuration Management) — издан в 2007 г.
Модель зрелости организационного управления проектами (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3) — издана в 2008 г.
Основа разработки компетентности руководителя проекта (Project Manager Competency Development (PMCD) Framework) — издана в 2007 г.
<i>Национальные стандарты Российской Федерации в области управления проектами:</i>
ГОСТ 54869-2011. «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами»
ГОСТ 54870-2011. «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»
ГОСТ 54871-2011. «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»
Национальная программа сертификации специалистов по управлению проектами
Национальные системы требований «Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов»
ГОСТ Р ИСО 21500-2014
ГОСТ Р ИСО/МЭК ТО 16326-2002
ГОСТ Р ИСО 10006-2005
ГОСТ Р 52806-2007
ГОСТ Р 52807-2007
ГОСТ Р 53892-2010
<i>Стандарты предприятия (организации):</i>
Регламенты
Инструкции
Стандарты

В целом в России многие организации, иницируя инвестиции, создавая план управления проектом и реализуя уникальные задачи развития, часто используют те же PMBOK, IBC IPMA, PRINCE 2. Это связано с тем, что в международных стандартах (а PRINCE 2 также используется в международной практике) присутствует системность первоисточника, и доверие к ним выше. Пирамиду задействованных компонент в стандартах управления проектами покажем на рисунке 1.3<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Султанов И. А. Выбор к применению стандарта управления проектами [Электронный ресурс] / Сайт: projectimo, - URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/standarty-upravleniya-proektami.html>, (дата обращения: 21.04.2018).



Рисунок 1.3 - Пирамида задействованных компонент в стандартах управления проектами

Следовательно, в стандартах и нормах тон задают стандарты, выпущенные американским PMI, европейским PM ICB IPMA и активно действующей организацией ISO. К сожалению, ГОСТ Р пока развивается в «фарватере» копирования западных образцов с несущественной адаптацией под особенности отечественной школы управления<sup>8</sup>.

## 1.2 Жизненный цикл строительного проекта

Под жизненным циклом строительного проекта понимается полная совокупность последовательных фаз строительного проекта. Любой проект, не зависимо от сферы осуществления, для повышения его управляемости делят на несколько отдельных фаз. Под термином «фаза» понимается комплекс логически взаимосвязанных работ, в процессе завершения которых достигается промежуточный результат проекта. Фазы отличаются друг от друга спецификой выполнения работ, интенсивностью затрат, типами используемых ресурсов и прочими характеристиками. Фазы, также, делят на стадии, а их, в свою очередь, делят на этапы. Опишем четыре этапа жизненного цикла строительного проекта в таблице 1.5<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Тот же.

<sup>9</sup> Бовтеев С. В. Основы управления инвестиционно-строительными проектами: учеб. пособие / С. В. Бовтеев. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 197 с.

Таблица 1.5 – Четыре фазы жизненного цикла строительного проекта

Наименование фазы	Краткое описание
1	2
Первая фаза (Concept Phase) – «Концепция»	Предварительные исследования, определение проекта, сравнительная оценка альтернативных вариантов, представление и экспертиза предложений, анализ осуществимости проекта, разработка и осуществление стратегии. По окончании данной фазы принимается решение о переходе к следующим фазам проекта. Эта фаза также может называться прединвестиционной (т. к. вложения инвестиций не происходит) или начальной.
Вторая фаза (Проектирование и планирование) (Development Phase) – «Разработка»	Формирование команды проекта, разработка основного содержания, стратегическое (укрупненное) планирование, организация и проведение торгов, заключение контрактов, разработка и экспертиза проектной и сметной документации, получение разрешения на строительство, детальное планирование.
Третья фаза (строительство) (Execution/Implementation Phase) – «Реализация»	Подготовка строительной площадки, поставки материалов и оборудования, строительно-монтажные работы.
Четвертая фаза (Ввод в эксплуатацию) (CloseOut/Finish Phase) – «Завершение»	Пуско-наладочные работы, испытания оборудования, подготовка исполнительной документации, рабочая комиссия, устранение недоделок, приёмочная комиссия, завершение контрактов, подведение итогов, закрытие проекта.

Жизненный цикл строительного проекта, показан на рисунке 1.2. Для сокращения общей продолжительности проекта фазы выполняют с совмещением во времени. Нужно понимать, что проект завершается достижением поставленной цели. А период эксплуатации объекта недвижимости, построенный в результате строительного проекта, не входит в жизненный цикл проекта. Сам проект заканчивается с достижением конечной цели (вводом в эксплуатацию объекта недвижимости), ведь эксплуатационный период требует применения совершенно иных методик и средств управления им. Как и строительный проект, так и любой объект недвижимости имеет свой жизненный цикл, показанный на рисунке 1.4<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Аньшина В. М., Ильина О. М. Управление проектами: фундаментальный курс. Учебник / В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной, — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 620 с.



Рисунок 1.4 – Жизненный цикл объекта строительства в нефтегазовой отрасли

В процессе жизненного цикла объекта происходит возврат вложенных инвестиций со стадии осуществления строительного проекта. Покажем экономический подход к понятию жизненного цикла объекта на рисунке 1.5<sup>11</sup>.

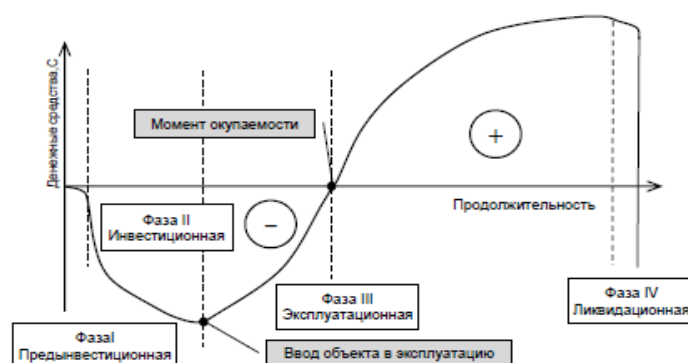


Рисунок 1.5 – Экономический подход к жизненному циклу объекта недвижимости

Заказчик и инвестор всегда стремятся к минимизации продолжительности проектной стадии и максимизации жизненного цикла самого проекта. Во время жизненного цикла зачастую меняется собственник объекта: вначале это застройщик, инвестиционная компания, затем — эксплуатирующая компания (управляющая организация). Поэтому, каждый из участников выделяет свой собственный, часто, субъективный, жизненный цикл проекта.

<sup>11</sup> Тот же.

Проект не существует сам по себе, а находится в окружении, под которым понимается среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или препятствуют достижению целей проекта.

В последних редакциях стандарта PMBoK окружение проекта называется факторами среды предприятия.

К дальнему окружению относят: общество, политика, экономика, право, науку, технику, культуру, экологию. На такое окружение практически невозможно оказывать влияние, но учитывать при разработке и дальнейшем управлении проектом важно.

Ближайшее окружение называют непосредственной средой, в которой осуществляется проект: руководство, рынки, сферы финансов, сбыта, производства, инфраструктуры, материального обеспечения. На такое окружение предприятие может воздействовать опосредовано или прямо.

Под внутренним окружением понимают человеческий и технический потенциал, оказывающий влияние на успех реализации проекта. Самыми важными факторами внутреннего окружения выступают: участники и команда проекта, стиль руководства, организация проекта, социальные условия, психологический климат, технические условия, уровень обеспеченности компьютерами и информацией.

Структурную схему окружения проекта покажем на рисунке 1.6<sup>12</sup>.

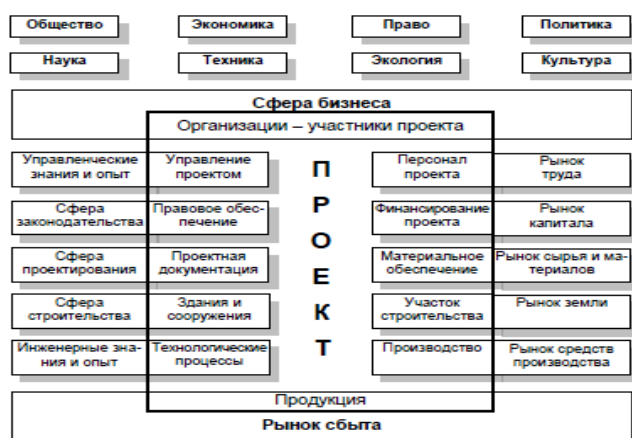


Рисунок 1.6 – Схема окружения проекта

<sup>12</sup> Тот же.

Помимо окружения в проекте принимают участие участники. Участники определяются как организации или физические лица, которые вовлечены в проект и заинтересованы в достижении положительных результатов, или интересы которых могут быть затронуты при осуществлении проекта. В современных стандартах участников именуют заинтересованными сторонами.

Так, PMI основными участниками проекта называет: руководителя проекта, рабочую группу, исполняющую организацию, заказчика, инвестора, регулирующие органы, общественность, пользователя, команду управления проектом, функциональных руководителей, поставщиков, подрядчиков, продавцов, агентов.

Но в российском законодательстве существует иной перечень основных и возможных участников: застройщик, заказчик, технический заказчик, лицо, реализующее проект (девелопер), инвестор, кредитор, изыскатель, проектировщик, подрядчик, поставщик, эксперт, инженер, саморегулируемая организация (СРО), органы государственной власти и местного самоуправления, страховщик, эксплуатирующая организация, консультант.

Примерную схему взаимодействия участников строительного проекта покажем на рисунке 1.7<sup>13</sup>.

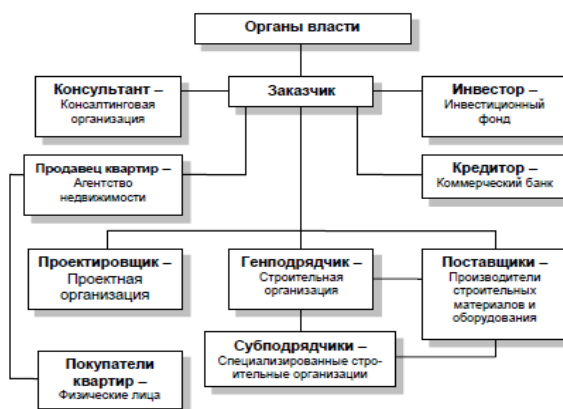


Рисунок 1.7 – Схема взаимодействия участников проекта

<sup>13</sup> Стандарт управления программой [Электронный ресурс] / Сайт: pmi.ru, - URL: <https://pmi.ru/events/164/2262/>, (дата обращения: 21.04.2018).

### 1.3 Особенности управления строительным проектом

Любая строительная организация нуждается в использовании проектно-ориентированного управления, под которым подразумевается управленческий подход, при котором выполнение работ и заказов рассматривается в качестве отдельных проектов, к которым применяются методы и принципы управления проектами.

Любые способы перевода системы из исходного состояния в желаемое содержат три параметра: продолжительность, затраты и качество результатов, показанные на принципиальной схеме управления проектами, на рисунке 1.8<sup>14</sup>.



Рисунок 1.8 – Схема сущности управления проектами

Задачей лиц, осуществляющих управление проектами и отвечающих за их результаты (руководителей проектов), является обеспечение прохождения процесса изменений по оптимальному пути с учётом установленных требований и ограничений. Для этого существуют определённые принципы и методы, объединённые методологией управления проектами.

Оптимальный путь определяется тремя этапами: определением цели проекта, нахождением оптимального пути движения от исходного к

<sup>14</sup> Тот же.



заданному состоянию, обеспечение движения по найденному пути с устранением отклонений при помощи системы контроля и регулирования проекта.

Управляемыми параметрами строительного проекта выступают: его содержание, стоимость работ, затраты и расходы по проекту, временной параметр, качество результатов проекта, ресурсы. Среди вышеперечисленных параметров ведущими выступают: качество, стоимость и продолжительность. Все они взаимосвязаны и изменение одного из них неминуемо приведет к изменению остальных. Критичным выступает всегда один из трех параметров. Остальные должны оптимально ему соответствовать. Их называют «проектным треугольником», площадь которого может характеризовать содержание проекта, показанное на рисунке 1.9



Рисунок 1.9 – Взаимосвязь ведущих параметров проекта

Любую, сложную интегрированную природу осуществления строительного проекта можно охарактеризовать через группы процессов управления проектом и их взаимосвязи, которые покажем на рисунке 1.10<sup>15</sup>.



Рисунок 1.10 – Взаимосвязь процесса выполнения строительного проекта

<sup>15</sup> Тот же

Пятое издание PMBOK определяет 47 процессов управления проектами, вместе с тем PMBOK дополнительно определяет 17 процессов, характерных только для управления строительными проектами. Распределение процессов управления проектами по областям знаний, входы и выходы, инструменты и методы, важные для реализации данных процессов, согласно PMBOK, покажем в (Приложении Б).

PMBOK выделяет еще четыре области: безопасность, охрана окружающей среды, финансирование, претензии. Распределение дополнительных процессов управления проектами характерных только для строительных проектов по областям знаний, входы и выходы, инструменты и методы, важные для реализации данных процессов, согласно PMBOK, покажем в (Приложении Б).

СОВНЕТ (стандарт российской ассоциации управления проектами) выдвигает свои национальные требования к компетентности специалистов и использует понятия «функциональные области (разделы)»: управление содержанием проекта, управление проектом по временным параметрам, управление стоимостью и финансированием проекта, качеством, рисками и возможностями, человеческими ресурсами, коммуникациями, закупками и договорами, изменениями, безопасностью.

Существует прямая взаимосвязь между элементами модели управления проекта – фазой жизненного цикла, группой процесса и областями знаний, показанная на рисунке 1.11.

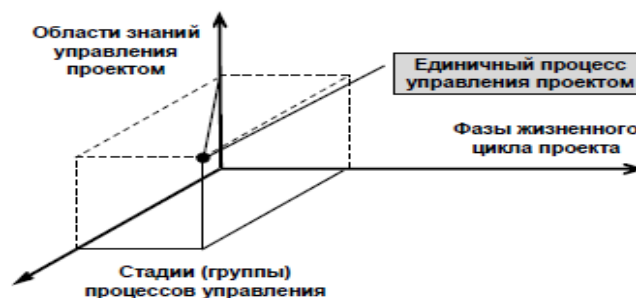


Рисунок 1.11 – Связи между ведущими элементами процесса управления проектами

Любая деятельность, в том числе деятельность в нефтегазовой отрасли связана с рисками, показанными на рисунке 1.12<sup>16</sup>.

10 основных рисков для компаний нефтегазовой отрасли



Рисунок 1.12 – 10 основных рисков для компаний нефтегазовой отрасли

Многие эксперты нефтегазовой отрасли дополняют список рисков, указанный на рисунке 1.3.5 еще несколькими: устаревшая нефтегазовая инфраструктура, конкуренция со стороны новых технологий, в том числе, альтернативные виды топлива, доступ на новые рынки с высокими темпами роста. Но самыми важными рисками в свете международных экономических санкций в адрес России выступает резкое падение цен на нефть и все отсюда вытекающие отрицательные последствия.

<sup>16</sup> 10 основных рисков для компаний нефтегазовой отрасли. Исследование «Эрнст энд Янг» в области бизнес-рисков. 2010 год [Электронный ресурс] / Сайт: GAAP.RU, - URL: <https://gaap.ru/articles/desat-osnovnykh-riskov-dlya-kompanii-neftegazovoi-otrasli/>, (дата обращения: 20.05.2018).

## 1.4 Инструменты и методы управления ресурсами в строительных проектах

Управление ресурсами является одной из главных подсистем управления проектами, в том числе и строительными, и включает в себя: планирование, закупки, поставки, распределение, учет и контроль ресурсов (трудовых и материально-технических), управление запасами. Процесс управления ресурсами также состоит в разработке сетевых графиков и календарных планов, контроля за ходом работ, и их выполнением, подготовке предложений по необходимым изменениям. Все ресурсы связаны с выполнением конкретных работ, которые были запланированы в проекте.

Само же понятие ресурс с методологической точки зрения широко трактуем, то есть это все, чем располагает проект (трудовые, финансовые и материально-технические ресурсы, команда проекта, время, информация, знания и технологии). Задача управления ими – это их рациональное и оптимальное использование для достижения конечного результата.

Обычно в строительных проектах рассматривают два вида ресурсов, показанных в таблице 1.6

Таблица 1.6 – Виды и перечень основных материально-технических ресурсов строительного проекта

Группы ресурсов	Перечень в него входящих составляющих
1	2
Материально - технические	Сырье, материалы, конструкции, комплектующие, энергетические ресурсы, топливо, ресурсы типа «мощности» или технологические ресурсы, устанавливаемое оборудования и иное.
Трудовые	Осуществляют непосредственную работу с материально-техническими ресурсами.

Ресурсы тесно связаны с понятием «работа» или «деятельность», так как ресурсы не соотносятся напрямую с проектом, а лишь в части работ, которые выполняются в определенной последовательности, соответствующей календарному плану работ по проекту.

Планирование проектных ресурсов выступает основой для определения в интервале времени потребностей в ресурсах и выявление возможностей обеспечения этих потребностей ресурсами в процессе заключения договоров по закупкам, планированию их поставок, а также, основой для распределения купленных ресурсов по работам проекта. На этапе планирования формируется пакет документов по закупкам, в котором прописаны принципы деятельности, детализация процесса по времени, затратам, исполнителям, договорам, поставщикам, видам ресурсов и стадиям проекта. На стадии планирования проекта осуществляют анализ комплекса работ и потребляемых при этом ресурсов с учетом ограничений и дальнейшего распределения на основе графиков потребности в ресурсах.

Ресурсное планирование включает в себя работы, показанные на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13 – Этапы ресурсного планирования строительных проектов

Для каждой работы существует своя потребность в определенных ресурсах и её можно рассчитать методами календарного планирования потребности в них, согласно проекта в целом, а также, методами выравнивания обеспечить соответствие потребностей наличию или возможностям обеспечения ресурсами.

Планирование поставок строится на основе следующих документов: календарный план производства строительно-монтажных работ на объектах; календарный план ввода объектов в эксплуатацию и задания по окончании этапов строительно-монтажных работ; годовой план закупок ресурсов; годовой график поставки материалов от специализированных товарных

организаций; договоры и спецификации; нормативно-технологическая документация по материально-техническому снабжению и комплектации; информация о ходе выполнения плана строительно-монтажных работ за период, предшествующий планируемому; информация о ходе сдачи объектов в эксплуатацию и об окончании этапов строительных работ за период, предшествующий планируемому; информация о выполнении заказов за период, предшествующий планируемому; информация о движении остатков строительных материалов; производственно-технические нормы расхода строительных материалов; нормы производственных запасов.

После осуществления ресурсного планирования происходит переход к планированию закупок ресурсов и их поставкам.

Значит, ведущей задачей проектно-закупочной фазы выступает обеспечение проекта ресурсами в виде: оборудования, материалов, услуг при полном соответствии плану проекта. Проектная фаза подразделяется: на закуп на конкурсной основе ресурсов и их поставка на место производства работ.

Структура задач материально-технического обеспечения проектов укрупненно сводится к следующим шагам: подготовка спецификаций и технических условий, характеризующих количество и качество необходимого оборудования, машин и механизмов, конструкций, материалов, работ, услуг; планирование и организация процесса закупок; изучение возможных источников закупки ресурсов и переговоры с возможными поставщиками; предварительный отбор участников торгов; подготовка документов для торгов; проведение торгов и принятие решения о присуждении контрактов заявителям, выигравшим торги; размещение заказа, включая переговоры о поставках; контроль за поставками с принятием необходимых мер в случае появления отклонений; разрешение конфликтов; взаиморасчеты; наем на работу необходимых специалистов, включая консультантов; планирование поставок; организация бухгалтерского учета; доставка, приемка и хранение товара; учет и контроль доставки.

Правовое регулирование закупок сводится к заключению договора, в котором прописаны все условия сотрудничества.

На основании календарной заявки-графика и нормативно-технической документации определяется объектная потребность в конструкциях, полуфабрикатах и материалах по этапам в соответствии с их составом, указанным в технологических комплектах. Рассчитанная объектная потребность — основа для разработки квартальных заказов для проекта.

Далее оцениваются возможности закупок, источники закупок и производится сама закупка.

Под закупкой ресурсов, подразумевается процесс обеспечения проекта ресурсами (товарами, услугами, передачей результатов интеллектуального творчества в связи с конкретным проектом в ходе закупа таковых от внешних организаций, поставщиков). Управление закупками состоит из: планирования (осуществляемого на основе данных проектно-сметной документации с учетом длительности цикла закупок и доставки ресурсов), выбор поставщиков, размещение заказа, контроль поставок.

Выбор поставщиков основан на изучении квалификационных анкет. Список поставщиков далее согласуется с заказчиком и руководителем проекта. Но окончательным этапом выбора поставщика выступает процесс проведения торгов.

Размещение заказа основано на стандартизации закупок, а общие заказы размещаются на основе работ по сокращению номенклатуры закупок, оценки заявок и проведению торгов предшествуют заключению контрактов. Последнее производится в результате дополнительных встреч и согласований с победителями торгов по вопросам требований к перевозке и хранению грузов, а также порядка платежей и премирования.

Контроль поставок производится по специальным графикам, которые привязаны к каждому виду поставок ресурсов на основе общего плана проекта. Изменения вносятся в график проекта и основаны на стандартных формах отчетности.

Поставка ресурсов для строительного проекта основана на системе производственно-технологической комплектации. Эта система предполагает единство комплектного изготовления конструкций и изделий, поставки и транспортирования всех материальных ресурсов в соответствии с технологической последовательностью реализации проекта, способствует наиболее рациональному и экономному использованию ресурсов.

Помимо закупок и поставок ресурсов важно управлять уже имеющимися ресурсами. Важно знать, какой объем каждого ресурса важно хранить в запасе с целью минимизации рисков по остановке производственных процессов по причине нехватки ресурсов и для обеспечения ритмичного производства между очередными поставками ресурсов<sup>17</sup>. Понятие запасы, в основном относится к товарно-материальным ценностям. Для бесперебойной реализации проекта важны следующие виды запасов: пороговый запас – минимальный уровень величины запасов ресурсов, при котором важно его пополнение, страховой запас – минимальный целесообразный запас ресурсов, предназначенный для бесперебойного снабжения производства в случае нарушения хода поставок по сравнению с запланированным запасом.

В последнее время в практической деятельности по обеспечению проектов ресурсами используются новые технологии, основанные на логистических концепциях. Целью логистики в плане обеспечения строительного проекта ресурсами выступает оптимальное управление материальными потоками с помощью информационных потоков.

Наиболее часто встречающимися логистическими операциями с материальными потоками являются складирование, транспортировка, комплектация, погрузка, разгрузка транспортных средств и т. д. К логистическим операциям с информационными потоками, соответствующими материальным потокам, могут быть отнесены также сбор,

---

<sup>17</sup> Управление ресурсами проекта Экспертно-аналитический центр в строительстве и энергетике [Электронный ресурс] / Сайт: Экспертно-аналитического центра в строительстве и энергетике, - URL: <http://eacse.ru/project-management/upravlenie-proektami-stroitelstva/upravlenie-resursami-proekta/>, (дата обращения: 20.05.2018).



хранение и обработка данных. Логистическими управленческими функциями выступают: исследование (анализ), прогнозирование (планирование), организация, контроль и учет функций снабжения, производства работ и сбыта, в частности, материального потока. Управление логистикой тесно связано со всеми подсистемами проекта.

Важнейшей задачей логистики в управлении материальными ресурсами проекта выступают: создание интегрированной системы управления материальными потоками на основе информационных потоков; разработка методов управления движением ресурсов и контроля материальных потоков; определение стратегии и технологии физического распределения ресурсов по работам проекта; стандартизация полуфабрикатов и упаковки; прогнозирование объемов поставок, перевозок и складирования; выявление дисбаланса между потребностями и возможностями закупки и поставок; оптимизация технической и технологической структур транспортно-складских комплексов.

Эффективное планирование и информационное логистическое обслуживание позволяют снять противоречие между необходимостью бесперебойного снабжения реализации проекта и минимизацией складских запасов.

Оптимальный размер запаса материальных ресурсов позволит избежать проблем, связанных с поставками. Размер запаса (в теории) должен быть минимальным, так как позволит минимизировать расходы на его хранение и снизить риски потерь.

## 1.5 Нормативная база управления строительными проектами

Нормативно-правовое обеспечение деятельности предприятий, осуществляющих работы по строительству нефтегазодобывающих скважин условно можно разделить на три основных уровня: федеральные нормативно-правовые акты, внутриотраслевые нормативные документы и внутрикорпоративные документы (положения, стандарты, инструкции, регламенты). Покажем структуру уровней нормативно-правового регулирования деятельности на рисунке 1.14.



Рисунок 1.14 – Структура уровней нормативно – правового регулирования

На рисунке 1.15 покажем уровни нормативно-правового регулирования деятельности предприятий строительной отрасли и законодательные документы в них.

<p style="text-align: center;"><b><u>Федеральный уровень</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. СНиП - строительные нормы и правила Российской Федерации;</li><li>2. ГОСТ Р - государственные стандарты России в области строительства;</li><li>3. СП - свод правил по проектированию и строительству;</li><li>4. РДС - руководящие документы системы.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Уровень субъектов федерации</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ТСН - территориальные строительные нормы</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Уровень производственно - отраслевой</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. СТП - стандарт производства;</li><li>2. СТО - стандарт объединения</li></ol>

Отдельное внимание заслуживают Государственные элементы и сметные нормы (далее, ГЭСН). ГЭСН предназначены для определения

состава и потребности в материально-технических и трудовых ресурсах, необходимых для выполнения строительных, монтажных, ремонтно-строительных и пусконаладочных работ. Ресурсные показатели, полученные на основе ГЭСН, могут служить основой для определения производственных норм расхода материалов их списания. Виды сборников ГЭСН покажем на рисунке 1.16.

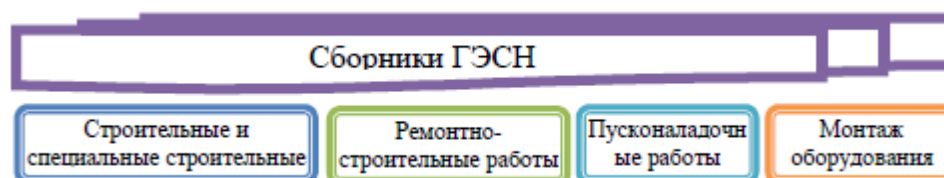


Рисунок 1.16 – Типы сборников ГЭСН

Применительно к строительству нефтяных скважин разработан сборник №4 «Скважины» ГЭСН 81-02-04-2001.

Покажем в (Приложении В) перечень документов нормативно – правовой базы регулирования деятельности предприятий, осуществляющих строительство нефтяных скважин.

## **2 Анализ управления проектами на стадии реализации в нефтегазовой отрасли на примере ООО «Строительной компании «СибТрансСтрой»**

### **2.1 Характеристика деятельности предприятия**

ООО «СК «СибТрансСтрой» зарегистрирована 12.09.2006г. ИНН 7017158334 ОГРН 1067017168459. Уставный капитал - 20 000 рублей<sup>18</sup>.

Учредители: Сороков Анатолий Павлович – 50% в УК, Духанин Сергей Борисович – 50% в УК. Руководство компанией осуществляет директор Духанин Сергей Борисович. На предприятии присутствует постоянный, стабильный состав инженерно-технических работников, имеющих большой опыт работы в отрасли, а также постоянный состав квалифицированных рабочих различных специальностей. В (Приложении Г) представлена организационная структура ООО «СК «СибТрансСтрой».

На сегодняшний день основными видами услуг являются: проведение подготовительных работ к бурению (строительство «кустовых оснований», подъездных дорог к «кустам скважин»), оказание услуг спецтехники для нужд предприятий нефтегазового комплекса (НГК), доставка грузов автотранспортом для предприятий НГК.

Порядка 70-80% объемов работ выполняется на севере Томской области. Кроме этого предприятие осуществляет свою деятельность на территории ХМАО, Кемеровской области, Красноярского края.

Предприятие обладает лицензией №70 – 2626 – Т для деятельности по обезвреживанию и размещению отходов I - IV классов опасности.

Для ознакомления с финансово - производственной деятельностью предприятия ООО «СК «СибТрансСтрой» рассмотрим качественную оценку её основных экономических показателей деятельности, а результаты отразим в таблице 2.1, что соответствует рисункам 2.1 и 2.2. Основные показатели

---

<sup>18</sup> Бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «СК «СибТрансСтрой» [Электронный ресурс] / Сайт: rusprofile.ru, - URL: <http://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1067017168459>, (дата обращения: 20.05.2018).

деятельности возьмем из данных бухгалтерской отчетности ООО «СК СибТрансСтрой» за 2015 – 2017 годы, которые расположены в (Приложение В).

Таблица 2.1 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015 – 2017 годы

Наименование показателя	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	тыс. руб.	932487	496858	710552	-221935	-23,80
Себестоимость	тыс. руб.	897895	477609	679181	-218714	-24,36
Валовая прибыль	тыс. руб.	34592	19249	31371	-3221	-9,31
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	34592	19249	31371	-3221	-9,31
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	10055	6521	17755	7700	76,58
Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	2575	4007	1816	-759	-29,48
Чистая прибыль	тыс. руб.	6987	1809	14555	7568	108,32
Итого активов	тыс. руб.	642558	274674	281844	-360714	-56,14
Собственный капитал	тыс. руб.	22276	24085	38640	16364	73,46
Среднесписочная численность	чел.	45	45	45	0	0
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	1638	1920	1938	300	18,32
Отработано в году дней	дни	247	247	247	0	0,00
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	36,40	42,67	43,07	6,67	18,32
Производительность труда на одного работника (в день)	тыс. руб.	19953,22	10613,53	15092,91	-4860,31	-24,36
Чистая прибыль на одного работника	тыс. руб.	155,27	40,20	394,55	239,28	154,11
Рентабельность	%	1,08	1,31	2,5	1,42	131,48
Рентабельность производства	%	3,85	4,03	4,62	0,77	20,00
Рентабельность имущества	%	1,09	0,66	5,16	4,07	373,39
Рентабельность собственного капитала	%	31,37	7,51	37,67	6,3	20,08
Фондоотдача	руб. на руб.	10,79	11,29	12,19	1,4	12,98
Фондоемкость	-	0,039	0,089	0,082	0,043	110,26

Продолжение таблицы 2.1

Коэффициент автономии	-	0,03	0,09	0,14	0,11	366,67
Коэффициент эффективности краткосрочной финансовой политики	-	1,17	0,76	0,69	-0,48	-41,03

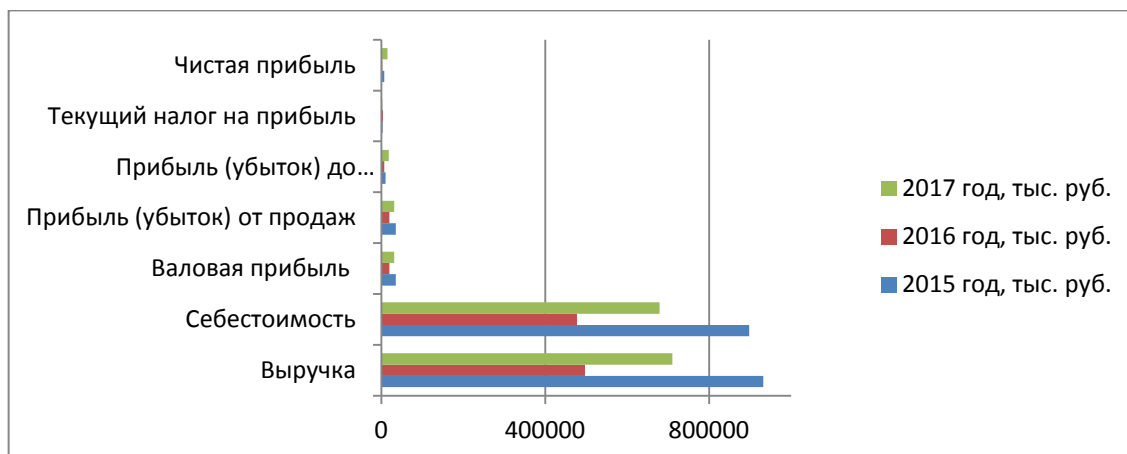


Рисунок 2.1 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015 – 2017 годы

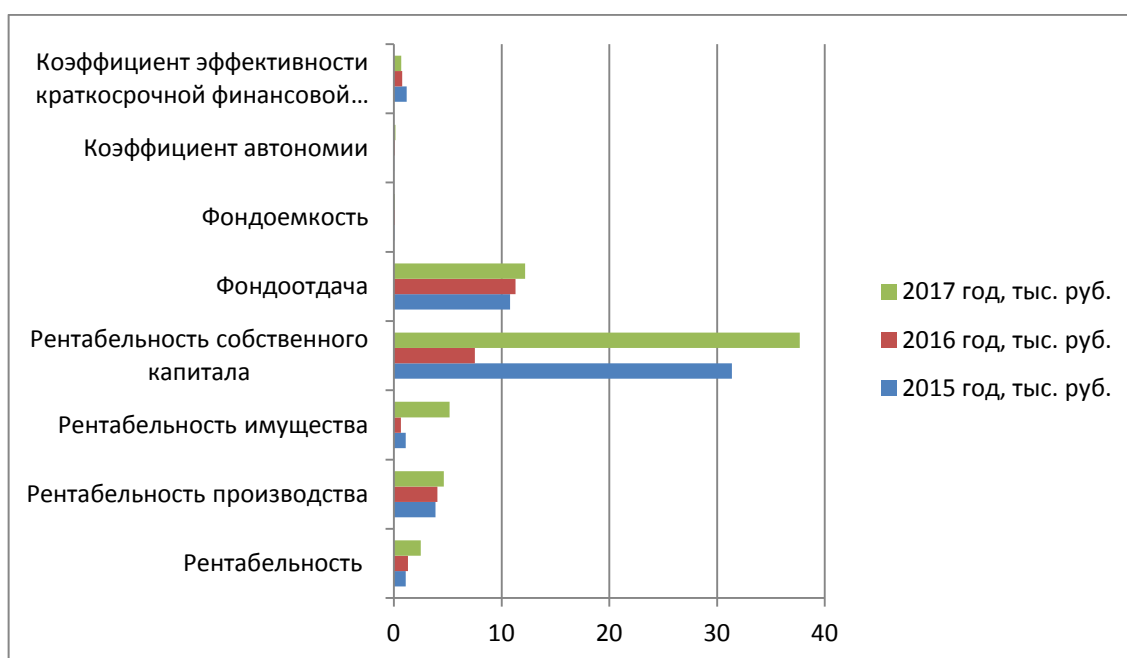


Рисунок 2.2 - Динамика относительных экономических показателей деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015 – 2017 годы

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы о деятельности предприятия за период 2015 – 2017 годы:

- в исследуемом периоде наблюдается снижение выручки (темпы прироста -23,80% в 2017 году, по отношению к 2015 году), также, наблюдается значительное снижение себестоимости предоставляемых услуг и проданных товаров, что выступает тревожным фактом в деятельности предприятия. Следовательно, прибыль от продаж несущественно сократилась и дала снижение прироста на (9,31%). Чистая прибыль, в итоге, дала рост темпа прироста на (108,32%). Существенными факторами, повлиявшими на рост показателя «чистая прибыль» стали «проценты к получению» с темпом прироста 383,06% и прочие доходы, с темпом прироста 260,22%. Они в значительной мере помогли показателю чистой прибыли остаться в положительном значении.

- производительность труда снизилась на 4860,21 тыс. руб. (-24,36%) за счет роста снижения себестоимости в 2017 году на 218714 тыс. руб. (-24,36%);

- чистая прибыль на одного работника выросла за счет роста чистой прибыли и стабильности показатели среднесписочной численности на 154,11% в темпах прироста;

- тенденция перехода относительных экономических показателей из состояния цифр с наименьшими значениями в наибольшие, иногда двузначные говорит об их тенденции к росту. В 2017 году относительные экономические показатели резко выросли, по сравнению с 2015 годом. Рост в 2016 году, по сравнению с 2014 годом дали такие показатели:

- рентабельность имущества, темпы прироста которого составил 373,39%, что говорит о росте тарифов на товары и услуги и уменьшение расходов на оказание услуг, а так же с ростом оборачиваемости активов (ростом показателя фондоотдача на 12,98% в 2016 году);

- коэффициент автономии, темпы прироста которого составил 366,67%, что говорит о серьезном росте финансовой независимости предприятия от внешних и внутренних кредиторов и росте привлекательности для банков;

- общая рентабельность, темп прироста которой составил 131,48%, несмотря на существенное влияние внереализационных доходов и расходов на общую картину Формы №2.

Максимальное снижение не дал ни один из показателей, что говорит об эффективной финансовой политике и грамотности финансового менеджмента предприятия в кризисные явления российской экономики.

Коэффициент эффективности краткосрочной финансовой политики – данный коэффициент подвержен снижению с 1,17 до 0,69 в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и невозможностью четкого планирования деятельности предприятия в краткосрочном периоде от 1 до 3-х лет. Еще одним фактором, повлиявшим на снижение данного коэффициента выступает резкое снижение цены договоров, получаемых по итогам аукционов от Заказчиков.

В итоге можно сказать следующее:

- ООО «СК «СибТрансСтрой» занимается проведением подготовительных работ к бурению (строительство «кустовых оснований», подъездных дорог к «кустам скважин»), оказание услуг спецтехники для нужд предприятий нефтегазового комплекса (НГК), доставка грузов автотранспортом для предприятий НГК;

- в исследуемом периоде 2015 – 2017 годов, наблюдается снижение выручки (темп прироста -23,80% в 2017 году, по отношению к 2015 году), также, наблюдается значительное снижение себестоимости предоставляемых услуг и проданных товаров, что выступает тревожным фактом в деятельности предприятия. Следовательно, прибыль от продаж несущественно сократилась и дала снижение прироста на (9,31%). Чистая прибыль, в итоге, дала рост темпа прироста на (108,32%);

- тенденция перехода относительных экономических показателей из состояния цифр с наименьшими значениями в наибольшие, иногда двузначные говорит об их тенденции к росту. В 2017 году относительные экономические показатели резко выросли, по сравнению с 2015 годом.



## **2.2 Управление командой и исполнителями**

Менеджмент занимает очень важный блок в деятельности предприятия. От менеджмента на предприятии зависят результаты производства и оказание услуг, а значит - и выполнение работ для заказчиков ООО «СК «СибТрансСтрой».

Управление командой проекта, осуществляется директор предприятия вместе с заместителями и начальниками отделов. Целью управления командой проекта является руководство и координация деятельности исполнителей проекта. Управление персоналом проекта включает в себя следующие фазы: организационное планирование, кадровое обеспечение, командообразование, а также, реализует функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для его эффективного выполнения и успешного завершения.

На предприятии используется проектно – матричная организационная структура в процессе управления проектами. При этом остро встает вопрос управления персоналом, который связан с двойным подчинением сотрудников подразделений, участвующих в проекте. Так как двойное подчинение изначально закладывается в механизм организационной структуры, то управление конфликтами – одна из главных задач управления человеческими ресурсами реализуемого проекта.

Важным отличием в управлении персоналом в рамках управления проектом выступает особое образование команды. Командой проекта выступают все сотрудники предприятия, прямо или косвенно связанные с ним, подчиненные руководителю проекта.

На стадии реализации проекта команда уже сформирована и требует управления не столько самой командой, сколько коммуникациями в ней, хотя фактор управления командой нельзя скидывать со счетов.

Управление командой на стадии реализации проекта осуществляет руководитель проекта. На предприятии им является Директор. Но

управление командой осуществляет не только он один. Помощниками в этих вопросах выступают начальники отделов и производственных участков, главный инженер, а также, заместители.

Далее состав проектной команды делится на части по видам работ: подземная и надземная части, экономика проекта, договорная работа и логистика. Согласно видам работ формируется состав команды проекта, показанный на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Состав проектной команды предприятия

Коммуникации и сопутствующая им информация — своего рода фундамент для координации действий участников проекта. Управление коммуникациями в проекте — это управление взаимодействием, информационными связями. Такое управление обеспечивает предоставление, оценку, переработку, мониторинг, анализ информации, информационных потоков в течение жизненного цикла проекта.

Главными потребителями информации проекта являются: руководитель проекта, заказчик, поставщики, проектировщики, исполнители работ.

Управление командой проекта заключается не только в обеспечении процесса коммуникаций между участниками проекта, но и в подборе квалифицированных кадров, методах стимулирования их труда и контроле, за деятельностью команды проекта.

В ООО «Строительной компании «СибТрансСтрой» подбором персонала для работы на предприятии занимается Инспектор ОК, следовательно, он выступает решающим звеном и в подборе персонала для реализации проекта.

Методами материального стимулирования труда участников проекта со стороны предприятия выступают: заработная плата, премии, социальные выплаты и пособия, доплаты, согласно положению о материальном стимулировании работников предприятия.

Помимо материального стимулирования существует и система штрафов и взысканий на основании этого же положения.

Методами морального стимулирования на предприятии выступают: продвижение в должности с ростом заработной платы, создание адекватных условий труда, корпоративные праздники, социальные программы, подготовка и переподготовка кадров.

На предприятии присутствуют меры дисциплинарного взыскания, выраженные в виде: выговоров, приказах о материальном наказании, увольнении.

Контроль за деятельностью команды проекта на местах лежит на мастерах участков. Мастера предоставляют информацию о ходе выполняемых работ и обо всех отклонениях от намеченной цели проекта руководителям проекта по направлениям, а те уже, в свою очередь, главному инженеру. Главный инженер осуществляет контроль со стороны исполнителя

над процессом реализации проекта и осуществляет процесс коммуникации с Заказчиком проекта.

Общий контроль за проектом осуществляет Заказчик проекта.

Помимо ООО «СК «СибТрансСтрой» участниками проекта являются и иные организации и заинтересованные лица. Общую схему участников проекта покажем на рисунке 2.4.

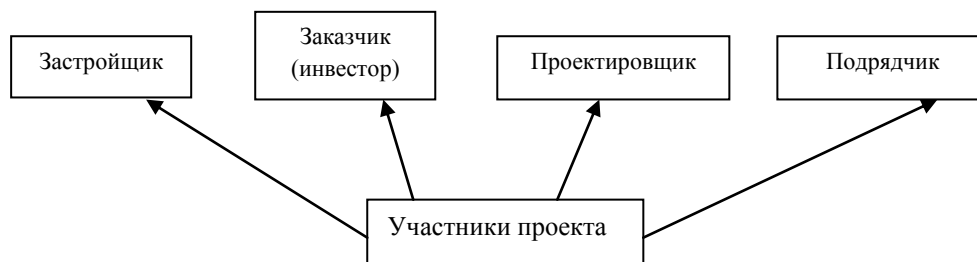


Рисунок 2.4 – Общая схема участников проекта

Обычно, в практике работы исследуемого предприятия функции инвестора совмещены с функциями заказчика.

Взаимодействие между заказчиком и исследуемой организацией (подрядчиком) происходит на основании договора подряда, в котором указаны все основные параметры сотрудничества. Традиционная схема взаимодействия между участниками проекта показана на рисунке 2.5<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Аньшина В. М., Ильина О. М. Управление проектами: фундаментальный курс. Учебник / В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной, — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 620 С.



Рисунок 2.5 – Традиционная схема взаимодействия между участниками проекта в ООО «СК «СибТрансСтрой»

В рамках традиционной схемы заказчик изыскивает возможности достижения взаимодействия или частичной интеграции процессов проектирования и строительства, что позволяет уменьшить риски, связанные с разрывом между этими двумя видами деятельности в проекте.

При выполнении проекта по традиционной схеме заказчик оказывается в значительной степени вовлеченным в текущее планирование и выполнение проекта. Как правило, функции, связанные с планированием, составлением сметы количественных показателей, подготовкой и проведением конкурсов, а также осуществлением надзора за строительством, в той или иной степени делегируется заказчиком организации - проектировщику. Тем не менее, важнейшие контрольные функции в ходе строительства осуществляются заказчиком самостоятельно. Заказчики ООО «СК «СибТрансСтрой» не считают целесообразным и экономически обоснованным осуществление непосредственного текущего руководства выполнением строительного проекта и делегируют полномочия супервайзинговой компании.

Управление коммуникациями основано на управлении конфликтами в ходе реализации проекта.

Более точное определение конфликта в ходе реализации проекта дает Козаков В. С., которое гласит, что «...конфликт - это всегда борьба, в которой каждая сторона дает субъективную оценку явлений, событий. Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или больше сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Он представляет собой процесс, который имеет разные формы проявления и стадии развития»<sup>20</sup>.

Управление конфликтами в проектах является процесс своевременного выявления и разрешения конфликтов, возникающих в ходе реализации проекта. Управление конфликтами — это одна из основных задач менеджера проектов<sup>21</sup>. Способы управления конфликтами в ООО «СК «СибТранСтрой» между участниками конфликта покажем на рисунке 2.6.

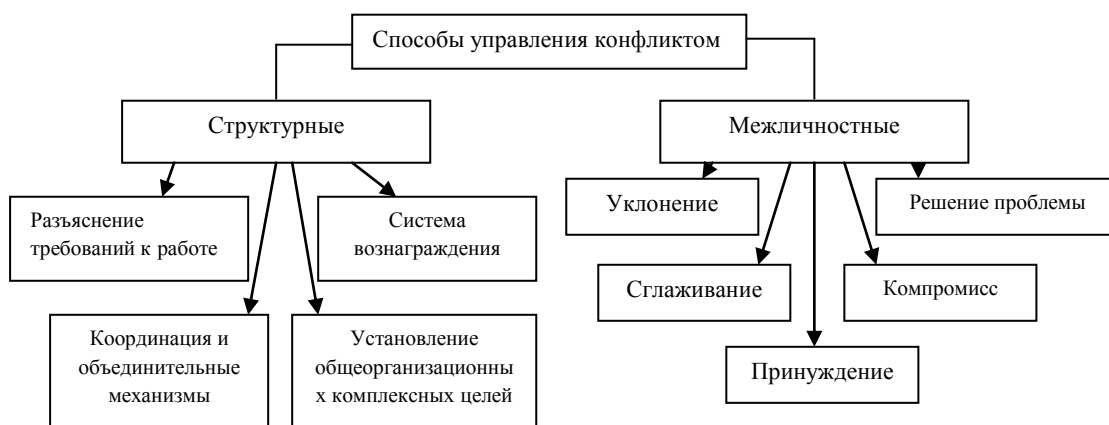


Рисунок 2.6 - Способы управления конфликтами в ООО «СК «СибТранСтрой»

В исследуемой организации конфликты могут возникать по следующим причинам: в ходе исполнения договора (контракта) и связаны с неисполнением условий по договорным обязательствам и финансовым разногласиям между участниками проекта, в ходе реализации проекта и

<sup>20</sup> Козаков В. С. Управление конфликтами в проектах / В. С. Козаков, - М.: Инфра-М, 2016. – с. 75.

<sup>21</sup> Тот же.

зависят от среды реализации проекта (местности, погодных условий), возникающие в ходе отсутствия реальной мотивации у организации – заказчика, возникающие на основании явных и скрытых конфликтов, предшествующих текущему договору между партнерами проекта, связанные с тем, что результаты проекта не устраивают организацию-заказчика (или ее пользователей), связанные с различиями в уровнях зрелости процессов, функционирующих у участников проекта, различиями в процедурах управления проектом, связанные с аспектами человеческих взаимоотношений.

По природе влияния на реализацию проекта конфликтные ситуации являются ничем иным, как рисками. Эффективной профилактикой конфликтов в ООО «СК «СибТрансСтрой» способствует продуктивная и слаженная работа всех участников проекта с точной расстановкой целей и приоритетов в работе под руководством руководителей среднего и высшего звена. Этому способствует полная информированность всех участников проекта об условиях работы, рисках, запланированных результатах и сроках выполнения проекта.

Для успешного регулирования существующих конфликтов в ходе реализации проекта с учетом двойного подчинения участников проекта (людей) в ООО «СК «СибТрансСтрой» применяется методика прямого подчинения руководителям проекта, то есть «кто давал задание, тот и спрашивает с исполнителя о его окончательном решении». Это позволяет снимать большинство сопутствующих конфликтов, таких как: межличностные, связанные с различиями в уровнях зрелости процессов, функционирующих у участников проекта, различиями в процедурах управления проектом, возникающие на основании явных и скрытых конфликтов, предшествующих текущему договору между партнерами.

Конфликты, возникающие между исследуемой организацией и заказчиком в отношении исполнителей (людей) решаются следующим образом: все взыскания, относительно халатности и личной провинности

относятся на доход провинившегося с вынесением выговора его руководителю, увольнением за систематические провинности.

По итогам можно сказать следующее:

- взаимодействие между заказчиком и исследуемой организацией (подрядчиком) происходит на основании договора подряда, в котором указаны все основные параметры сотрудничества;

- управление командой проекта со стороны исполнителя занимается директор с главным инженером;

- ООО «СК «СибТрансСтрой» использует традиционную схему взаимодействия между заказчиком и исполнителем;

- помимо управления коммуникациями руководители проекта осуществляют управление коммуникациями, основанное на управлении конфликтами в ходе реализации проекта;

- для успешного регулирования существующих конфликтов в ходе реализации проекта с учетом двойного подчинения участников проекта (людей) в ООО «СК «СибТрансСтрой» применяется методика прямого подчинения руководителям проекта, то есть «кто давал задание, тот и спрашивает с исполнителя о его окончательном решении».

## **2.3 Управление материальными ресурсами**

Материальными ресурсами на предприятиях нефтегазовой отрасли называют потребляемые в процессе производства предметы труда, к которым относятся основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо и энергия на технологические нужды. В нефтяной и газовой промышленности в качестве материально-технических средств, поставляемых предприятиям, выступают машины и оборудование для осуществления геологопоисковых работ, бурения, добычи нефти и газа, а также различные материалы, детали и изделия, топливо для технологических нужд, реагенты и т. д.



К материальным ресурсам ООО «СК «СибТрансСтрой» можно отнести материально-технические ресурсы, динамика которых показана в таблице 2.2. и на рисунке 2.7.

Таблица 2.2 – Динамика материально-технических ресурсов ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015, 2016 годы

Показатели	Абсолютные величины в т. р.		Удельные веса (%) в общей величине активов		Изменение		
	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	в абс. вел-нах, в т. р.	в уд. весах, в %	темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства	52161	64438	100	100	-12277	0	-19,05
Итого запасов, в том числе:	90743	55045	100,00	100,00	35698	0,00	164,85
Сырье и материалы	56689,43	15561	62,47	28,27	41128,43	34,20	364,30
Топливо	1927,96	1933,13	2,12	3,51	-5,17	-1,39	99,73
Тара и тарные материалы	401,6	458,1	0,44	0,83	-56,5	-0,39	87,67
Запасные части	7945,51	7162,26	8,76	13,01	783,25	-4,26	110,94
Прочие материалы	18890	25984	20,82	47,21	-7094	-26,39	72,70
Строительные материалы	3505	3785	3,86	6,88	-280	-3,01	92,60
Инвентарь и хозяйственные принадлежности	1275,14	46,73	1,41	0,08	1228,41	1,32	2728,74
Спецодежда	103,36	109,78	0,11	0,20	-6,42	-0,09	94,15
Книги брошюры	5	5	0,01	0,01	0	0,00	100,00
Итого	142904	119483	-	-	23421	-	119,60

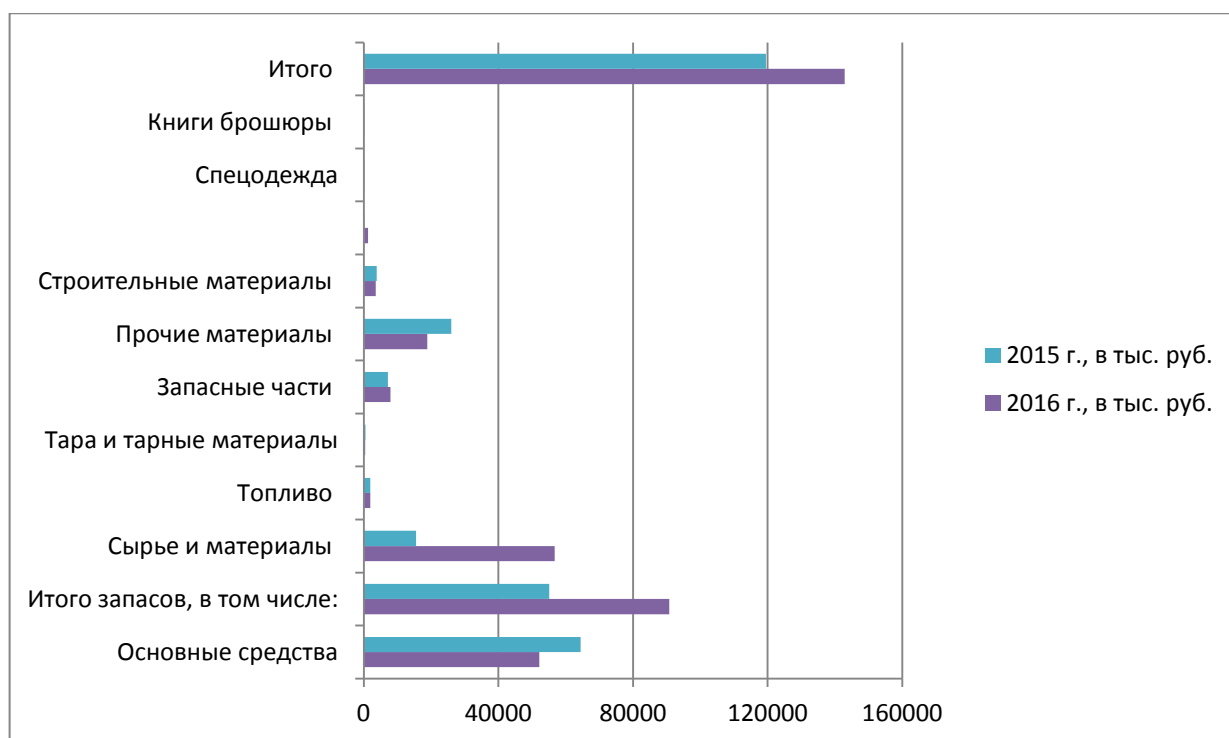


Рисунок 2.7 - Динамика материально-технических ресурсов ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015, 2016 годы

Согласно проведенному анализу динамики материально - технических ресурсов ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015, 2016 годы было выявлено следующее:

- максимальную долю в составе материально-технических ресурсов предприятия в 2016 году занимали запасы, в 2015 году – основные средства;
- максимально приросли в исследуемом периоде в показателе инвентарь и хозяйственные принадлежности на 2728,74%;
- показатели в исследуемом периоде не уходили в «минус»;
- в 2016 году в структуре материально – технических ресурсов занимали максимальную долю сырье и материалы с долей 62,47%. Это объясняется наличием контракта на начало года и периодом подготовки к нему;
- в 2015 году в структуре материально – технических ресурсов занимали максимальную долю прочие материалы с долей 47,21%;

- по сравнению с 2015 годом в 2016 году запасы существенно выросли на 164,85%;

- основные средства наоборот, дали снижение на 19,05%.

Основной задачей управления материальными ресурсами предприятия выступает обеспечение их оптимального использования для достижения конечной цели управления проектом – формирование результата проекта с запланированными показателями, а также управление конфликтами между участниками проекта в процессе управления запасами.

Модель управления материальными ресурсами в ООО «СК «СибТрансСтрой» покажем на рисунке 2.8<sup>22</sup>.



Рисунок 2.8 – Модель управления материальными ресурсами в ООО «СК «СибТрансСтрой»

Для периода реализации проекта характерны все три этапа в процессе управления материальными ресурсами.

Материально - техническое обеспечение производства работ осуществляется отделом материально-технического снабжения исследуемой организации во главе с начальником отдела. Процесс управления

<sup>22</sup> Марченко Е. А., Демчук О. В. Совершенствование системы управления материальными ресурсами предприятия / Е. А. Марченко, О. В. Демчук, - Международный научный журнал «Символ науки». - №9/2016. – 2016. – С. 114-117.

материальными ресурсами в ходе реализации проекта выглядит следующим образом:

- после того, как на этапе планирования определена потребность производства в материально-технических ресурсах происходит их доставка на объекты реализации текущих работ, согласно календарного плана-графика, то есть до момента начала следующей работы материально-технические ресурсы на следующий объем работ должны быть уже закуплены и доставлены;

- следовательно, недостающие на складе материально-технические ресурсы должны быть в процессе закупки и доставки на склад исследуемой организации, согласно договоров поставок;

- материалы, необходимые дополнительно (внеплановые, возникающие в процессе поломки техники, оборудования или их браку) закупаются и доставляются на объекты реализации работ внепланово, по мере закупа или наличия на складе исследуемой организации.

Все нарушения, влекущие за собой конфликты между заказчиком и исполнителем, в процессе реализации проекта прописываются в дополнительном соглашении к договору, заключенному между ними.

В процесс управления материально-техническими ресурсами входит, также, управление конфликтами. Конфликты на этапе планирования решаются посредством четкого планирования необходимого количества материалов для осуществления работ с учетом допустимых отклонений. Конфликты на этапе закупа материалов могут быть решены грамотным выбором поставщика материалов с хорошей репутацией и условиями договора поставки материалов, а также, соблюдающего сроки поставок материалов и заявленное качество материалов, на склад исследуемой организации. Конфликты между заказчиком и ООО «СК «СибТрансСтрой» на этапе доставки материалов на объект, на начальном этапе решаются с помощью устных (телефонных или личной встречи) переговоров с изложением мнения каждой стороны и поиском общего решения,

удовлетворяющего каждую сторону. Следующим этапом (при нахождении единого мнения по возникшему вопросу) выступает составление и подписание: графика изменения поставки материалов и работ, а также, дополнительного соглашения по переносу сроков работ. Сроки исполнения работ, нередко, переносятся на другой сезон года, либо сдвигаются до следующей зимы, когда возможен проезд к объекту осуществления работ. Возникающие простои в ходе реализации проекта согласовываются сторонами. В ходе реализации проекта существуют «работы под запретом», осуществление которых не предусмотрено проектно-сметной документацией, стоимость которых полностью ложиться на исполнителя. В ходе таких работ происходит уведомление исполнителя о них и по их окончании составляется акт выполненных работ, являющийся неотъемлемой частью общей документации по проекту.

В ходе реализации проекта условиями, препятствующими нормальной работе выступают: плохие погодные условия на объекте (критически низкие температуры, метели, ливни, критическая жара), плохие природные условия (отсутствие дорог к объекту из-за разлива рек, болот и пр.), технологические недочеты в работах со стороны заказчика.

Иногда заказчик предоставляет свой материал для реализации работ. Конфликтные ситуации в этом случае решаются (со стороны исполнителя) составлением предписания для устранения сложившейся ситуации и доведение её сути до заказчика. Далее, решение принимает руководство с обеих сторон и составляют соответствующие документы – график изменения работ и поставки материалов, дополнительные соглашения о переносе сроков работ.

Определение момента поставок необходимых материально - технических ресурсов происходит благодаря системе диспетчеризации на предприятии. Диспетчер является специалистом, собирающим необходимую информацию о ходе осуществления работ, о необходимости материально-технических ресурсов на каждом этапе работ и передающим её

руководителям и отделам различного уровня (по уровню целесообразности информации). Мастера составляют заявки на необходимые материалы для осуществления текущих работ и передают их диспетчеру, а он уже, в свою очередь, отдает её в отдел материально-технического снабжения для дальнейшего исполнения.

Доставка необходимых материалов на участок выполнения работ осуществляется транспортом исследуемой организации, то есть ООО «СК «СибТрансСтрой» обладая собственным парком грузовых автомобилей приезжает на склад (свой склад или склад заказчика) загружает в автомобиль необходимый материал (песок, гравий, щебень и пр.) и доставляет их на объект. Вывоз вырубаемого леса, в ходе работ по прокладке дорог к объекту осуществляется транспортном исполнителем.

Таким образом, ООО «СК «СибТрансСтрой» осуществляет полный комплекс подготовительных работ к бурению (строительство «кустовых оснований», подъездных дорог к «кустам скважин»). Схему управления материальными ресурсами в ООО «СК «СибТрансСтрой» на этапе реализации работ покажем на рисунке 2.9<sup>23</sup>.

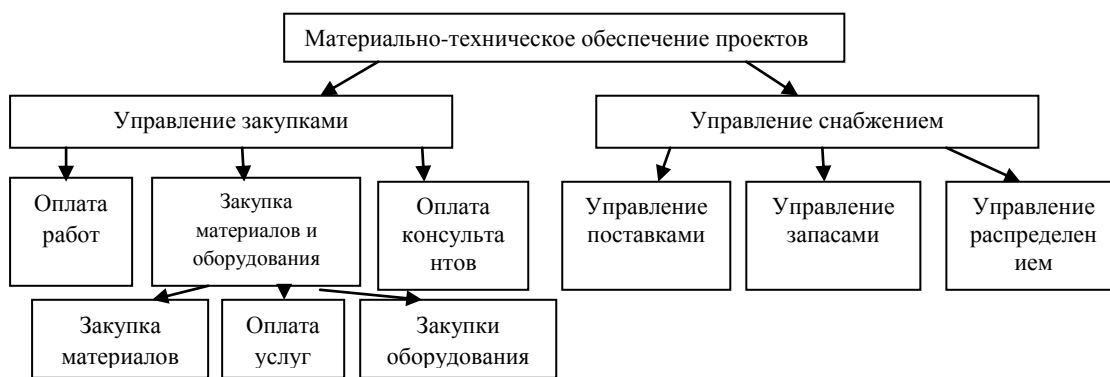


Рисунок 2.9 - Схема управления материальными ресурсами в ООО «СК «СибТрансСтрой» на этапе реализации работ

Организация материального обеспечения строительных проектов основана на системе производственно-технологической комплектации, которая предполагает единство комплектного закупа или изготовления

<sup>23</sup> Тот же.

конструкций и изделий, поставки и транспортирования всех материальных ресурсов в соответствии с технологической последовательностью реализации проекта, способствует наиболее рациональному и экономному использованию ресурсов.

При отсутствии текущих материальных ресурсов для осуществления работ используется складской резерв таких ресурсов, который пополняется в дальнейшем путем закупок и резервирования материалов, запасных частей и иных материалов, необходимых для осуществления работ.

В процесс управления материальными ресурсами входят, так же: закуп, управление снабжением, управление поставками, управление запасами.

В широком смысле закуп – это процесс закупок оборудования, сырья и других видов ресурсов, необходимых для создания объекта, строительства; в отношении проекта – обеспечение закупок оборудования, конструкций, материалов и услуг в точном соответствии с планом проекта. В управлении проектом выделяются закупки работ, закупки материалов и оборудования, закупки консультантов. В свою очередь, закупки материалов и оборудования подразделяются на: закупки материалов, закупки оборудования и закупки услуг (в контексте проектного менеджмента сюда входят услуги трудовых ресурсов, осуществляющих реализацию проекта, услуги проектных, ремонтных и прочих организаций)<sup>24</sup>.

На управление закупками на предприятии влияют: среда, стратегия, взаимосвязь закупок по проекту со структурой работ, планирование, рассмотрение стоимости, оценка выполнения закупок. Основные проблемы управления закупками покажем в таблице 2.3.

---

<sup>24</sup> Совершенствование управления материальными ресурсами как неотъемлемая производственная часть выполнения работ проекта [Электронный ресурс] / Сайт: [artikle kz.com](http://artikle kz.com). – URL: <https://artikle kz.com/article/5569> (дата обращения: 17.05.2018).

Таблица 2.3 - Основные проблемы управления закупками в ООО «СК «СибТрансСтрой»

Наименование проблемы	Решение
1	2
Сокращение затрат на закуп	Поиск поставщиков с оптимальными условиями поставок и качеством материалов, доставкой материалов на склад, получение скидок, внедрение процедур, направленных на сокращение ненужных расходов, не предусмотренных сметой
Функции отдела МТС так и не вышли за рамки транзакционной деятельности	Обучение специалистов отдела МТС новым видам управления закупками и согласование их работы с другими отделами.
На ранних этапах стратегического планирования проекта вопросы, связанные с закупками, в расчет не принимаются	Включение в ранние этапы планирования деятельности по реализации проектов процесса планирования закупок
Несо согласованность моментов окончания запасов материалов и поиска поставщиков для поставки следующей партии	Регламентирование процесса управления закупками на уровне создания, соответствующего СТО.

На предприятии существуют прямые и посреднические формы закупок. Закупками в ООО «СК «СибТрансСтрой» занимается планово-экономический отдел во главе с заместителем директора по экономике и финансам. Специалисты отдела участвуют в аукционах по закупкам сырья, материалов и основных средств, для осуществления работ путем создания тендерного комитета. Централизованную модель, используемую на предприятии, процесса закупок покажем на рисунке 2.10.

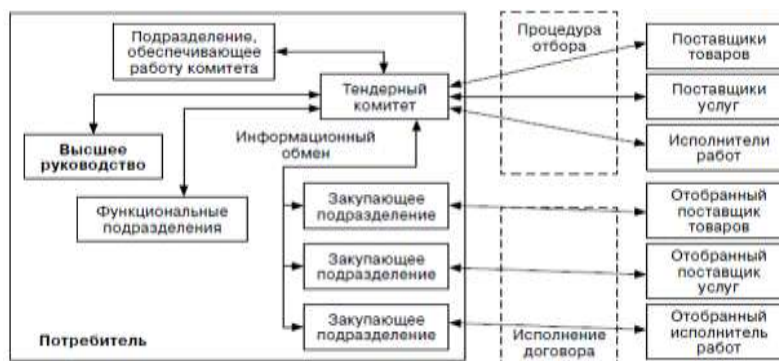


Рисунок 2.10 – Централизованная модель процесса закупок



Управление снабжением покажем на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – Управление снабжением

Ведущими составляющими этого процесса на предприятии выступают: планирование снабжения, поставок, получение предложений, выбор поставщика, администрирование контрактов, завершение контрактов. В рамках исследуемого предприятия управление снабжением выполняется отделом материально-технического снабжения в паре с планово-экономическим отделом, планово-техническим отделом и отделом эксплуатации.

Управление поставками. Основной правовой формой регулирования отношений при осуществлении закупок, поставок и подрядов является контракт, договор. Роль контракта при закупках и поставках заключается в правовом закреплении отношений между субъектами закупок, устанавливает обязательства между ними, исполнение которых защищается законодательством<sup>25</sup>. На практике размещение и выполнение заказа всегда связано с определенным периодом времени. Этот промежуток времени необходимо учитывать в процессе анализа и управления запасами. При этом задача отдела материально технического снабжения ООО «СК «СибТрансСтрой» сводится к определению некоторого критического объема

<sup>25</sup> Тот же

запаса, при достижении которого он должен быть восстановлен до исходного уровня, или точки возобновления заказа.

При определении величины точки возобновления заказа обычно исходят из следующих допущений: постоянного уровня среднесуточного потребления запасов, фиксированного ожидаемого срока поставки. Для эффективного контроля запасов требуется чтобы отдел материально-технического снабжения исследуемой организации определил оптимальный объем и частоту заказов. Точку возобновления запасов и уровень страхового запаса покажем на рисунке 2.12. А порядок определения оптимального объема и частота заказов показаны на рисунке 2.13.

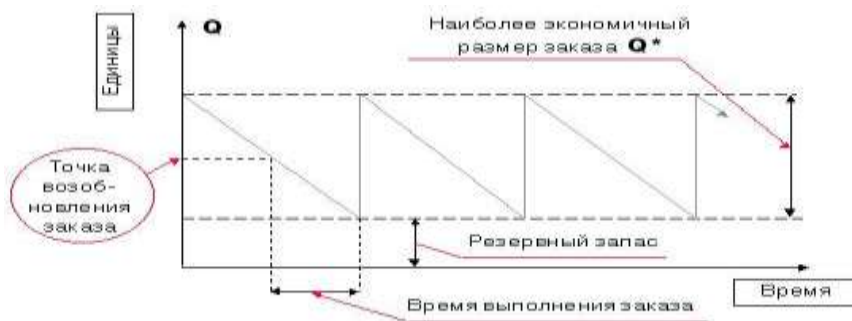


Рисунок 2.12 – Точка возобновления запасов и уровень страхового запаса материальных ресурсов в ООО «СК «СибТрансСтрой»



Рисунок 2.13 - Порядок определения оптимального объема и частота заказов в ООО «СК «СибТрансСтрой»

Уровнем определения оптимального объема и частоты заказов занимается в исследуемой организации, как писалось выше, отдел

материально-технического снабжения. Но определяющие параметры для этого предоставляют планово-экономический отдел, производственно-технический отдел, отдел эксплуатации, отдел главного механика. Эти отделы на основе реализуемых проектов, являясь исполнителями их частей, обладают информацией о необходимом объеме материальных ресурсов для выполнения их части работ, а также, информацией о количестве заключенных договоров и сроках их реализации, что позволяет планировать объем запасов и частоту закупок материальных ресурсов.

В итоге хотелось бы резюмировать:

- материальными ресурсами на предприятиях нефтегазовой отрасли называют потребляемые в процессе производства предметы труда, к которым относятся основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо и энергия на технологические нужды;

- максимальную долю в составе материально-технических ресурсов предприятия в 2016 году занимали запасы, максимально прирос в 2016 году в показатель инвентарь и хозяйственные принадлежности на 2728,74%, снижение в 2016 году дал показатель «основные средства» - 17,09%, в 2016 году в структуре материально – технических ресурсов занимали максимальную долю сырье и материалы с долей 62,47%, показатели в исследуемом периоде не уходили в «минус»;

- основной задачей управления материальными ресурсами предприятия выступает обеспечение их оптимального использования для достижения конечной цели управления проектом – формирование результата проекта с запланированными показателями, а также управление конфликтами между участниками проекта в процессе управления запасами;

- основными этапами управления материально-техническими ресурсами при реализации строительного проекта выступают: планирование, регулирование, контроль;

- основными проблемами в процессе управления материальными ресурсами выступают: сокращение затрат на закупку, функции отдела МТС

так и не вышли за рамки транзакционной деятельности, на ранних этапах стратегического планирования проекта вопросы, связанные с закупками, в расчет не принимаются, несогласованность моментов окончания запасов материалов и поиска поставщиков для поставки следующей партии;

- основными этапами управления материальными ресурсами выступают: управление снабжением, управление поставками, определение величины точки возобновления заказа, эффективный контроль запасов.

## 2.4 Управление сроками и стоимостью проекта

### 2.4.1 Основные функции управления

К базовым функциям управления проектами, согласно PMI можно отнести функции, указанные в таблице 2.4<sup>26</sup>.

Таблица 2.4 – Базовые функции управления проектами, согласно PMI

Наименование функции управления	Краткое описание функции управления проектами
1	2
Предметной областью проекта	Управление целями, задачами, работами, их объемами вместе с требуемыми ресурсами
Качеством	Для проекта должны быть установлены требования или стандарты качества результатов, по которым оценивается успешность завершения проекта. Определение этих требований, их контроль и поддержка на протяжении "жизни" проекта требует осуществления управления качеством.
Временем	В каждом проекте устанавливается период времени и сроки выполнения проекта. Время – это важнейший, но "негибкий" ресурс, поэтому все работы и взаимодействие всех участников должны быть тщательно спланированы, контролироваться и должны приниматься своевременные меры для ликвидации или предотвращения нежелательных отклонений от установленных сроков.
Стоимостью	Каждый проект имеет установленный бюджет, но далеко не каждый проект завершается в рамках бюджета. Стоимость тесно связана со временем, но в отличие от него является гибким ресурсом.

<sup>26</sup> Функции управления проектами и критерии их оценки [Электронный ресурс] / Сайт: konspektov.net. – URL: <http://www.konspektov.net/question/522005> (дата обращения: 17.05.2018).

Продолжение таблицы 2.4

Персоналом и трудовыми ресурсами	В течение жизни проекта требуется разное количество специалистов, с разной квалификацией, на различные периоды времени. Ядро этих специалистов образует временную команду проекта, поэтому в проекте возникает необходимость подбора людей, распределения обязанностей и ответственности между ними, организация эффективной работы команды.
Коммуникациями или информационными связями	Для контроля состояния хода работ проекта, его окружения и прогноза результатов необходимо иметь обратную информационную связь. Управление информационными связями обеспечивает своевременное реагирование на внешние и внутренние возмущающие воздействия.
Контрактами или обеспечением проекта	Исполнители привлекаются к выполнению работ и услуг для проекта на основе контрактов. Закупки и поставки требуемых материально-технических ресурсов и оборудования осуществляются тоже на основе заключенных контрактов. Необходимо управление деятельностью по подготовке, планированию, заключению контрактов, контролю за их выполнением.
Риском	Осуществление проекта связано с неопределенностью многих элементов, вероятностным характером протекания процессов, а значит и определенным риском. Уровень риска проекта можно снизить путем принятия специальных мер. Причем заданный уровень риска проекта можно обеспечить с минимальными затратами.

На основе вышеперечисленных функций выделяют критерии оценки проекта, перечисленные в таблице 2.5<sup>27</sup>.

Таблица 2.5 – Критерии оценки проекта

Наименование критерия оценки	Краткое описание критерия оценки
1	2
Конкурентоспособность	Эта функция определяется качеством, временем и стоимостью проекта.
Техническая осуществимость	Определяется предметной областью проекта и качеством.
Трудоемкость	Степень прилагаемых усилий, затрачиваемых на реализацию проекта, измеряемая временем и стоимостью.
Жизнеспособность	Определяемая предметной областью, стоимостью и риском.
Эффективность осуществления	Определяемая участвующим персоналом, средствами коммуникаций и общения, системой материально-технического обеспечения.

Ведущими аспектами при анализе и оценке проекта выступают такие аспекты, которые показаны в таблице 2.6.

<sup>27</sup> Тот же.

Таблица 2.6 – Ведущие аспекты в процессе анализа и оценки проекта

Наименование аспекта	Краткое описание аспекта
1	2
Технические	Техническая обоснованность проекта и использование в нем лучших из имеющихся технических альтернатив.
Маркетинговые	Перспективность проекта (достаточность платежеспособного спроса на продукцию проекта).
Финансовые	Жизнеспособность проекта в инвестиционном отношении, возмещение затрат на реализацию проекта, рентабельность проекта, финансовый риск
Экономические	Экономическая обоснованность, оценка результатов проекта, затрат на его осуществление и эксплуатацию, экономические риски, выгодность проекта, наличие адекватных стимулов для различных участников проекта.
Организационные	Наличие ответственной в целом за проект организации, форма выполнения возложенных на нее функции по подготовке, эксплуатации и управлению проектом на всем его жизненном цикле.
Экологические	Влияние проекта на окружающую среду, экологическая согласованность, принимаемые меры по снижению воздействия проекта на окружающую среду.
Социальные	Отражение местных условий, совместимость проекта с обычаями и традициями заинтересованных участников, воздействие на отдельные группы населения.

Можно определить успешное завершение проекта, как достижение целей проекта при полном одобрении заказчиком, с учетом соблюдения установленных ограничений: продолжительность и сроки реализации проекта (сроки завершения проекта), бюджет и полная стоимость проекта, качество выполненных работ с учетом специфики требований к результатам, обоюдно согласованный объем допустимых изменений в предметной области реализуемого проекта (целей, задач, состава и объема работ).

Основные функции управления реализуемого проекта возложены на руководителей проекта, а именно:

- на директора организации, в части общего управления и контроля за проектами, реализуемыми в организации ООО «СК «СибТрансСтрой»;
- на главного инженера, в части управления и контроля над всеми участками осуществления работ, а так же, в части взаимодействия с заказчиком и отчетности перед ним, отчетность перед руководителем организации;

- на начальников отделов и их заместителей, в части управления и контроля над выделенными участками работы в процессе реализации проекта, отчетность перед главным инженером.

## 2.4.2 Методы управления

Исследуемая организация при управлении инвестиционно-строительными проектами придерживается методологии ISO21500:2012. Выбранная организацией методика управления реализацией проекта существенно влияет на результаты проектов организации. В стандартах РМВОК и ЕСУП есть расширения для строительных проектов, которые нуждаются в оптимизации для конкретного предприятия.

В ООО «СК «СибТранСтрой» применяется следующая методика управления: классическое проектное управление. Наиболее очевидный способ сделать свой проект более управляемым – это разбить процесс его исполнения на последовательные этапы. Именно на такой линейной структуре базируется традиционное проектное управление. В этом смысле оно напоминает компьютерную игру – нельзя перейти на следующий уровень не завершив предыдущий. Кратко опишем все пять этапов в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Пять этапов классической схемы управления проектом

Наименование этапа	Краткое описание этапа
Инициация	Руководитель проекта и команда определяют требования к проекту. На данном этапе часто проводятся совещания, на которых определяется что же должен представлять из себя продукт проекта. Данный этап проходит у Заказчика проекта, совместно с проектной организацией.
Планирование	На данном этапе команда проекта решает, как она будет достигать цели, поставленной на предыдущем этапе. На нем команда проекта уточняет и детализует цели и результаты проекта, а также состав работ по нему. На основании данной информации команда формирует календарный план и бюджет, оценивает риски и выявляет заинтересованные стороны. Данный этап характерен для совместной работы между Исполнителем и Заказчиком.

## Продолжение таблицы 2.7

Разработка	Данная стадия реализуется не для всех проектов — как правило, она является частью фазы планирования. В фазе разработки, характерной для технологических проектов, определяется конфигурация будущего проекта и/или продукта и технические способы его достижения. Например: в исследуемой организации на данном этапе выбирается способ строительства скважины и процесс организации подъездных путей к ней.
Реализация и тестирование	На этой фазе происходит собственно основная работа по проекту — строительство подъездных путей и скважины. Следуя разработанным планам, начинает создаваться содержание проекта, определённое ранее, проводится контроль по выбранным метрикам. Во второй части данной фазы происходит тестирование скважины. Она проверяется на соответствие требованиям Заказчика и заинтересованных сторон. В части тестирования выявляются и исправляются недостатки, выявленные при строительстве.
Мониторинг и завершение проекта	В зависимости от проекта данная фаза может состоять из простой передачи Заказчику результатов проекта или же из длительного процесса взаимодействия с клиентами по улучшению проекта и повышению их удовлетворённости, и поддержке результатов проекта.

Для реализации проектов в рамках данного подхода отлично подходят инструменты календарно-сетевого планирования. Самым распространённым инструментом календарно-сетевого планирования является уже упомянутая ранее диаграмма Ганта. Существует множество инструментов для её построения — от простых таблиц вроде Excel до профессиональных программных пакетов вроде Microsoft Project, Primavera и 1С. В ООО «СК «СибТранСтрой» используются таблицы Excel для классического проектного управления. Оплотом классического подхода сейчас являются строительные и инженерные проекты, в том числе, при строительстве скважин в нефтегазовой отрасли, в которых содержание проекта остаётся практически неизменным в течение всего проекта.

Календарным планам работ называют проектно-технические документы в составе проектов организации строительства и производства работ, в которых на основании физических объёмов работ и принятых организационных и технологических решений устанавливаются целесообразная последовательность, взаимная увязка и сроки выполнения работ по строительству объектов, а также документы, определяющие



потребность строительства в рабочих кадрах, материальных, технических и других видах ресурсов<sup>28</sup>.

Календарный план является руководящим документом при производстве работ и средством контроля за их ходом. Образец календарного плана показан в (Приложении Д).

Календарный план составляется после составления чертежной и сметной документации на этапе проектирования объекта проектной организацией в соответствии с требованиями заказчика.

Календарный план для ООО «СК «СибТрансСтрой» предоставляет вместе с проектом договора Заказчик. ООО «СК «СибТрансСтрой» может вносить свои коррективы по срокам выполнения работ и суммам затрат на выполнение работ. Далее календарный план вместе с проектом договора отправляется к Заказчику на подписание или дальнейшую корректировку до стадии окончательного договора и приложений к ним, удовлетворяющих обе стороны договора. На основе разработанного календарного плана составляют графики потребности в материальных ресурсах и способы их обеспечения в ООО «СК «СибТрансСтрой».

Корректировка календарных планов работ осуществляется заказчиком на этапе проектирования объекта в процессе составления проектно-сметной документации проектной организацией и в окончательном виде (по мнению заказчика) предоставляется исполнителю.

Второй этап корректировки календарных планов работ происходит в ходе ознакомления и подписания проектно-сметной документации исполнителем. Здесь исполнитель, ссылаясь на реальные условия осуществления работ и существующие цены на материалы и работы. Корректировке подлежат возможные сроки реализации работ по проекту. Исполнитель обладает большей информацией о реальной ситуации при реализации проекта на определенной территории. В итоге, к моменту

---

<sup>28</sup> Календарное планирование строительного производства [Электронный ресурс] / Сайт: <http://pstu.ru>. – URL: [http://pstu.ru/files/file/CTF/sp/vopr\\_i\\_otv/razd05.html](http://pstu.ru/files/file/CTF/sp/vopr_i_otv/razd05.html) (дата обращения: 17.05.2018).

подписания календарного плана работ, для обеих сторон становится ясна реальная картина процесса реализации проекта.

Третий этап – корректировка календарного плана работ в процессе реализации проекта, исходя из нарушений и причин различного характера, которые вынуждают обе стороны вносить изменения. Примером могут служить: сложные погодные условия, затопления, завалы, непроходимые дороги, отсутствие материалов, «работы под запретом».

Все корректировки календарного плана работ составляются планово-экономическим отделом исследуемого предприятия и предоставляются на рассмотрение заказчику без прекращения процесса реализации проекта в виде дополнений к основному календарному плану работ. Заказчик после рассмотрения и согласования подписывает / не подписывает их. Исходя из этого работы, внесенные в календарный план, становятся утвержденными или «работами под запретом» соответственно с распределением затрат по ним на заказчика / исполнителя.

Исследуемая организация одновременно может осуществлять реализацию нескольких проектов в количестве двух – трех объектов в течение года. Календарные планы работ по реализуемым проектам подлежат согласованию во избежание «накладок» в процессе реализации проектов.

При поставке материально-технических ресурсов (далее, МТР) составляется календарный план по поставке материально-технических ресурсов отделом материально-технического снабжения и доводится до отдела эксплуатации, осуществляющий доставку ресурсов по нескольким проектам. Общий план по доставке МТР на объекты при реализации нескольких проектов составляется на основании отдельных ведомостей объемов работ, разделительных ведомостей по МТР и графиков производства работ по каждому объекту. Согласно общему плану по доставке МТР происходит распределение МТР и транспортных средств, осуществляющих их доставку на объекты. Логистическим центром, осуществляющим контроль за этим процессом, выступает диспетчерская служба ООО «СК

«СибТрансСтрой». Отдел МТС предварительно готовит к отгрузке необходимые МТР. Если же забор МТР происходит со склада Заказчика, то диспетчера согласовывают график забора МТР транспортом ООО «СК «СибТрансСтрой» со склада Заказчика.

При распределении всех имеющихся ресурсов (персонала, техники, МТР) в ООО «СК «СибТрансСтрой» присутствует следующий алгоритм распределения, показанный на рисунке 2.14.



Рисунок 2.14 – Алгоритм распределения всех имеющихся ресурсов ООО «СК «СибТрансСтрой» при реализации нескольких проектов одновременно

Покажем на рисунке 2.15 перечень документов для составления общего календарного плана по поставке всех имеющихся ресурсов при реализации нескольких проектов (персонала, техники, МТР) в ООО «СК «СибТрансСтрой».

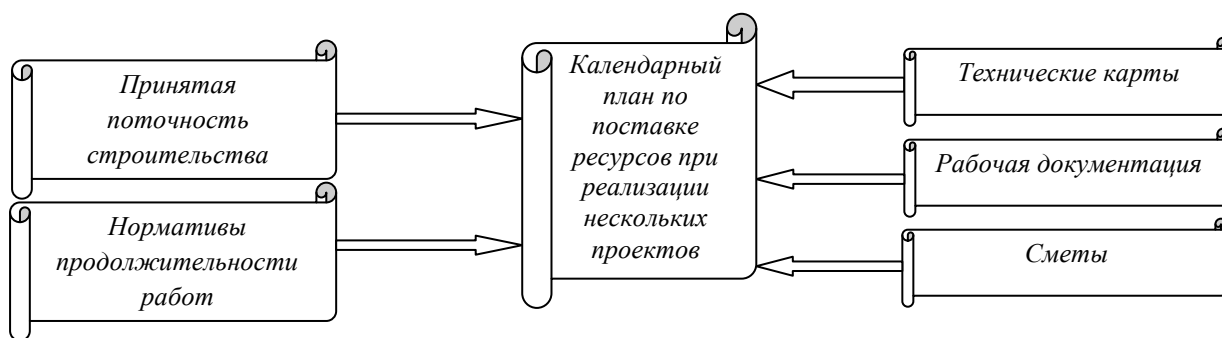


Рисунок 2.15 - Перечень документов для составления общего календарного плана по поставке всех имеющихся ресурсов при реализации нескольких проектов

Нефтяные скважины независимо от их назначения строят по проектам на строительство скважины и сметам к ним. В зависимости от назначения скважин на их строительство составляют проекты: на группу скважин или индивидуальные.

Групповой проект составляется на группу скважин, имеющих общность следующих факторов: цели бурения (разведочное, эксплуатационное), проектных глубин (допускается колебание проектных глубин не более 250 м в сторону увеличения или уменьшения против глубины усредненной скважины), конструкции скважин (допускается колебание глубин спуска колонн не более 250 м), условий проводки скважин, способа бурения, вида бурения и расположения стройплощадки (суша, отдельные морские основания, эстакады).

Руководящими материалами по составлению проектно-сметной документации на строительство скважин являются: прейскурант расценок на строительство скважин, справочник укрупненных сметных норм на строительство скважин (далее, СУСН), инструкция по составлению проектно-сметной документации на строительство скважин. К проекту прилагаются геолого-технический наряд, профиль наклонно-направленной скважины.

Планирование стоимости буровых работ, их финансирование и расчеты с Заказчиками осуществляют на основе смет на строительство нефтяных скважин, которые определяют общую стоимость строительства, сумму затрат, необходимых для строительства скважин согласно техническому проекту.

Смета на строительство скважин определяет предельную стоимость всей скважины и отдельных видов работ и является неотъемлемой частью проекта на сооружение скважин. Смета на строительство скважин включает в себя сводную смету, сметные расчеты и приложения к смете, в которых обосновываются отдельные затраты. Расходы на строительство скважин в сводной смете группируются в разделы и статьи:

Раздел I. Подготовительные работы к строительству скважин.

Раздел II. Строительство и разборка (или передвижка) вышки, привышечных сооружений и зданий котельных, монтаж и демонтаж бурового оборудования и котельных.

Раздел III. Бурение и крепление скважин.

Раздел IV. Испытание скважины на продуктивность (или освоение нагнетательной скважины).

Затраты на строительство скважин подразделяются на прямые и накладные. Прямые затраты – это затраты, непосредственно связанные с определенными видами работ, а накладные – это расходы по управлению УБР, экспедицией (конторой) и обслуживанию производственного процесса строительства скважин. Накладные расходы относятся ко всем сооруженным скважинам и видам работ, и поэтому распределяются между скважинами исходя из определенного признака (в процентах к прямым затратам).

Методики расчета отдельных статей сметы изложены в отраслевых инструкциях.

Образец сметы на строительство Кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения, Заказчиком которой выступает ОАО «Томскнефть» ВНК показан в (Приложении Е).

Сметы по видам работ и сводная смета предоставляются ООО «СК «СибТрансСтрой» в составе проектно-договорной документации и являются для исследуемой организации обязательными к исполнению, а расходы, не прописанные в сметах Заказчиком и понесенные Исполнителем, оплате со стороны Заказчика не подлежат.

Проблемами, возникающими при корректировке смет, выступает изменение сметной стоимости объекта, выраженной в изменении количества (большую сторону) использованных ресурсов, осуществленных работ. Данные проблемы решаются путем устных (телефонных, либо при личной встрече) переговоров между ответственным лицом Заказчика (главный инженер или директор) и ответственным лицом исполнителя (главный инженер). В итоге смета(ы) подлежат корректировке и составляется дополнительное соглашение к основному договору, а также, меняется календарный план по поставке ресурсов и реализации работ с изменением общего сметного расчета.

Высокий уровень эффективности объекта не может быть достигнут без контроля объемов и стоимости строительства. Этот процесс включает и другие важные аспекты: соблюдение сроков, а также правил и норм. Поэтому контроль объемов и стоимости строительства является особой составной частью технадзора.

Контроль призван предотвратить причины незапланированного увеличения или скрытого уменьшения объемов строительства, а значит, и их следствия — увеличение объемов и стоимости строительства, которые прописаны в проектной документации - и сметой на строительство. Сам же заказчик - застройщик строительства своими силами зачастую неспособен осуществить тщательный и полный контроль за работой подрядчика. Следовательно, без привлечения компании, профессионально занимающейся контрольно-экспертной деятельностью, возрастает вероятность отсутствия некоторой части объема работ или же внеплановой необходимости увеличения этих работ.

Методами осуществления контроля объемов работ при реализации проектов в ООО «СК «СибТрансСтрой» выступают методы, описанные в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Методы осуществления контроля объемов работ при реализации проектов в ООО «СК «СибТрансСтрой»

Наименование метода	Краткое описание
1	2
Пребывание специалистов технического надзора на строительной площадке	Периодическая фиксация отдельных видов работ, выполняемые исследуемой организацией в процессе строительства скважин через: подсчет объемов работ по рабочим чертежам и по натуральным замерам, визуальный контроль последовательности технологических операций, инструментальный контроль геометрических параметров, входной контроль качества стройматериалов, контроль физических параметров строительных конструкций.
Привлечение супервайзинговой организации (супервайзеров) компании ООО «РН-Стройконтроль»	Непрерывная фиксация всех видов работ, выполняемые исследуемой организацией в процессе строительства скважин через: подсчет объемов работ по рабочим чертежам и по натуральным замерам, визуальный контроль последовательности технологических операций, инструментальный контроль геометрических параметров, входной контроль качества стройматериалов, контроль физических параметров строительных конструкций. На основании этого выносятся предписания и составляются суточные отчеты о проделанной работе.
Авторский надзор	Услуги по надзору автора проекта и других разработчиков проектной документации (физических и юридических лиц) за Работами, осуществляемые в целях обеспечения соответствия Работ на Объекте проектным решениям, в том числе на опасных производственных объектах.

Конкретный вариант сдачи объектов (этапов) и надзора определен в договоре подряда. В соответствии с п. 4 ст. 753 Гражданского кодекса Российской Федерации сдача результата работ подрядчиком и приемка его заказчиком оформляются актом, подписанным обеими сторонами.

Оформление результатов сдачи выполненных подрядчиком работ осуществляется по унифицированным формам, утвержденным Постановлением Госкомстата России от 11.11.99 №100 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету работ в капитальном строительстве и ремонтно-строительных работ». Для приемки выполненных подрядных работ применяется Акт по форме №КС-2, который

по своей сути является расчетом стоимости выполненных работ за отчетный период с учетом вознаграждения исполнителя. Акт по форме №КС-2 составляется на основании данных журнала учета выполненных работ (форма №КС-6а), который ведет исполнитель. Журнал учета выполненных работ (форма № КС-6а) – это основной первичный документ, в котором отражаются последовательность, сроки выполнения и условия производства строительно-монтажных работ на объекте в процессе реализации проекта. На основании данных Акта о приемке выполненных работ заполняется Справка о стоимости выполненных работ и затрат (форма №КС-3), в которой выполненные работы и затраты отражаются исходя из договорной стоимости, с учетом общего объема работ, выполненных с начала строительства конкретного объекта. Данная справка служит для расчетов заказчиков с исполнителями за выполненные работы. На основании этих первичных документов ведется бухгалтерский учет выручки, расходов на строительно-монтажные работы и их списание, определение стоимости основных средств.

При корректировке стоимости к договору заключается дополнительное соглашение. Корректируются сметы, разделительная ведомость материально - технических ресурсов, поэтапный график производства работ. При корректировке сроков производства работ к договору заключается дополнительное соглашение. Корректируется только поэтапный график производства работ

ПТО (производственно-технический отдел) выступает в качестве контролирующего органа за процессом корректировки смет в ходе реализации проекта по строительству скважин и занимается составлением актов и журнала по формам КС-2, КС-3, КС-6а. Он согласовывает все технические моменты на местах реализации проекта, со сметным отделом и доводит полученную информацию до главного инженера, который, в свою очередь озвучивает её Заказчику. Со стороны специалистов бухгалтерии на



основании актов составляются счета для дальнейшей оплаты Заказчиком, счета-фактуры и товарные накладные для Заказчика.

В итоге хотелось бы подчеркнуть следующее, что базовыми функциями управления проектами, согласно PMI, является управление: качеством, временем, стоимостью, персоналом и трудовыми ресурсами, коммуникациями или информационными связями, контактами или обеспечением проекта, рисками. Основные функции управления реализуемого проекта возложены на руководителей проекта, а именно:

- на директора организации, в части общего управления и контроля за проектами, реализуемыми в организации ООО «СК «СибТрансСтрой»;

- на главного инженера, в части управления и контроля над всеми участками осуществления работ, а так же, в части взаимодействия с заказчиком и отчетности перед ним, отчетность перед руководителем организации;

- на начальников отделов и их заместителей, в части управления и контроля над выделенными участками работы в процессе реализации проекта, отчетность перед главным инженером.

В ООО «СК «СибТрансСтрой» применяется следующая методика управления: классическое проектное управление. Наиболее очевидный способ сделать свой проект более управляемым – это разбить процесс его исполнения на последовательные этапы: инициация, планирование, разработка, реализация и тестирование, мониторинг и завершение.

Календарный план для ООО «СК «СибТрансСтрой» предоставляет вместе с проектом договора Заказчик. ООО «СК «СибТрансСтрой» может вносить свои коррективы по срокам выполнения работ и суммам затрат на выполнение работ. Корректировка календарных планов работ осуществляется заказчиком на этапе проектирования объекта в процессе составления проектно-сметной документации проектной организацией и в окончательном виде (по мнению заказчика) предоставляется исполнителю.

После внесения корректировок обе стороны получают оптимальный календарный план.

Сметы по видам работ и сводная смета предоставляются для ООО «СК «СибТрансСтрой» в составе проектно-договорной документации и являются для исследуемой организации обязательными к исполнению. Проблемами, возникающими при корректировке смет, выступает изменение сметной стоимости объекта, выраженной в изменении количества (большую сторону) использованных ресурсов, осуществленных работ. Данные проблемы решаются путем устных (телефонных, либо при личной встрече) переговоров между ответственным лицом Заказчика (главный инженер или директор) и ответственным лицом исполнителя (главный инженер). В итоге сметы подлежат корректировке и составляется дополнительное соглашение к основному договору, а также, меняется календарный план по поставке ресурсов и реализации работ с изменением общего сметного расчета.

### **3 Совершенствование процесса управления проектом по строительству объекта: «кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения»**

#### **3.1 Предложения по эффективному управлению командой проекта**

Одним из главных критериев эффективной работы при реализации проекта является баланс ролевых функций. Ролевое распределение определяется не только профессиональными обязанностями, но и неформальным взаимодействием участников, а для достижения командной эффективности при этом важны не только навыки, знания и опыт, но и личностные характеристики членов команды, определяющие их ролевые функции<sup>29</sup>. Опыт показывает, что уточнение и правильное распределение ролевых функций обеспечивают эффективность работы за счет повышения степени профессиональной реализации личности<sup>30</sup>.

Традиционная оценка профессиональных возможностей и профессионально важных качеств личности, безусловно, важна для дальнейшего функционирования коллектива. Но актуальным становится анализ психологической совместимости участников. В процессе реализации проекта наряду с выработкой общих правил и норм поведения, адаптацией членов команды друг к другу могут проявляться разногласия, что неизбежно ведет к конфликтам. Снизить и даже предотвратить негативные взаимодействия во время совместной работы поможет оптимизация ролевой структуры<sup>31</sup>. В рамках ВКР мною может быть предложено включение в штатное расписание, либо найм по договору оказания услуг психолога – кадровика для анализа психологической совместимости, распределение

---

<sup>29</sup> Мартынов Л.М., Яценко В.В. Концептуальные аспекты «командного менеджмента» для условий современной инфокомной бизнес-среды // Актуальные вопросы современной экономической науки: сб. докл. IV Междунар. науч. заоч. конф.: в 2 ч. Ч. 1 / отв. ред. А.В. Горбенко. Липецк: Гравис, 2016. - 197 с.

<sup>30</sup> Белбин Р.М. Команды менеджеров / Р. М. Белбин, - М.: Инфра-М, 2016. - 315 с.

<sup>31</sup> Яценко В. В., Яценко Р. Д. Эффективное управление командой и организация коммуникаций проекта [Электронный ресурс] / Сайт: cyberleninka.ru, - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-komandoy-i-organizatsiya-kommunikatsiy-proekta>, (дата обращения: 30.05.2018).

сотрудников по ролевым функциям, для работы с неформальными коллективами в ООО «СК «СибТрансСтрой».

Все проблемы, возникающие в процессе обеспечения коммуникаций между участниками проекта (Заказчиком и Исполнителем), основанные на договорных отношениях решаются на основании заключенного договора с использованием дополнительных соглашений, актов. Существует и устный способ урегулирования коммуникационных проблем, который заключается в телефонной беседе или беседе при личной встрече между представителями Заказчика и Исполнителя с опорой на заключенный договор и действующее законодательство. Еще одним каналом общения выступает глобальная сеть Интернет, с помощью которой передается графическая и текстовая информация, необходимая участникам общения. Так как процесс общения происходит в рамках рабочих тем, предлагается исключить эмоциональную составляющую для участников коммуникаций. Это считается неуместной эмоцией, что позволяет более четко и грамотно выражать участникам коммуникаций свои мысли и продуктивнее решать рабочие вопросы. Каждый участник проекта должен быть подготовлен к взаимодействию в рамках проекта в соответствии с собственными ролью, ответственностью и полномочиями к процессу коммуникации.

Еще одним предложением является соблюдение организацией – исполнителем и заказчиком, а также, внутри исследуемой организации, трех составляющих процесса управления коммуникациями: планирование, сбор и распространение информации, отчетность об исполнении работ и проекта в целом. В рамках исследуемой организации это выглядит следующим образом:

1. Планирование процесса коммуникаций. Ежедневные планерки можно заменить на общение, по – мере возникновения потребности в отделах ООО «СК «СибТрансСтрой». Проводить рабочие встречи отделов лишь 2-3 раза в неделю. А текущие вопросы решать при личной встрече или в ходе телефонной беседы незамедлительно. Общение с Заказчиком осуществлять

по этапам реализации и завершения частей и целого проекта. Например: 2 раза в неделю с разъяснением текущей ситуации и итогов работы на уровне руководства. Оперативные вопросы решать на уровне руководителей отделов и диспетчерской службы.

2. Сбор и распространение информации предлагается осуществлять посредством сети Интернет и телефонной связи (беседа, смс, использование мессенджеров). Установить контрольные даты или этапы отчетности внутри исследуемой организации, а для Заказчика, окончание очередного этапа работ будет выступать очередным этапом для получения отчетности. Ограничить постоянное общение в тройке: заказчик, супервайзер и исполнитель на уровне руководства и перенести его на уровень диспетчеров и руководителей отделов.

3. Отчетность об исполнении работ и проекта в целом строго регламентирована законодательно как в отношении сроков, так и в отношении форм.

Управление коммуникациями основано на управлении конфликтами в ходе реализации проекта. По природе влияния на реализацию проекта конфликтные ситуации являются ничем иным, как рисками. Конфликт имеет два вида последствий: конструктивные и деструктивные. Важно профилировать деструктивные конфликты и способствовать возникновению конструктивных, так как именно в ходе их решений возникает выработка альтернативных эффективных решений, продуктивная конкуренция внутри предприятия, происходит устранение враждебности и возникает нацеленность на достижение общего результата. Причиной конфликтов, в основном, является наличие взаимодействия нескольких сторон при реализации проекта.

Управление коммуникационными рисками осуществляется на основе: непосредственного контакта конфликтующих сторон, использование четкой организационной иерархии, установление правил и методик разрешения

конфликтов, охватывающих все предприятия в целом в ходе реализации проекта на основании заключенных договоров.

Мною был предложен следующий перечень мероприятий по управлению конфликтами (коммуникационными рисками): разъяснение требований к работе, т. е. нормализация и корректировка информационных потоков о задачах, целях, обязанностях исполнителей, использование координационных и интеграционных механизмов – разграничение полномочий и области взаимодействия, установление комплексных целей предприятия и проекта – создание направленности в деятельности разрозненных подразделений, использование системы вознаграждений – поощрение конструктивного поведения исполнителей и руководителей проекта.

Управление командой проекта заключается не только в обеспечении процесса коммуникаций между участниками проекта, но и в подборе квалифицированных кадров, методах стимулирования их труда и контроле, за деятельностью команды проекта.

Проблема подбора квалифицированных кадров в ООО «СК «СибТрансСтрой» предлагается решать не только путем трудоустройства знакомых и друзей, квалификация которых позволяет занимать вакантные должности, хотя, этот способ наиболее приемлем в нефтегазовой отрасли, но и путем подбора персонала с помощью интернет-сайтов кадровых агентств, с помощью трудоустройства выпускников ВУЗов г. Томска, окончивших их с хорошими или отличными отметками. В этом случае предлагается предоставление места практики и курирование написания дипломных работ для студентов технических ВУЗов г. Томска. На основании наблюдения за студентами, проходящими практику, формировать кадровый резерв ООО «СК «СибТрансСтрой» и из него формировать в дальнейшем штатный персонал сотрудников организации.

Формирование конкурса среди претендентов на вакантные должности позволит получать кадровому отделу и непосредственным руководителям

информацию о степени квалификации принимаемых на работу сотрудников и создаст определенную степень привлекательности для претендентов.

Контроль за деятельностью команды проекта в ходе его реализации осуществляется сторонней (третьей) организацией, предоставляющей услуги супервайзинга – ежедневного контроля за реализацией проекта на объекте строительства. У исполнителя контролем занимаются мастера, руководители отделов, главный инженер, директор. Со стороны заказчика этим занимается ответственное лицо. В данном процессе внесение автором рекомендаций будет излишним, так как все процессы подкреплены договорами и законодательно обоснованы.

В плане материальной мотивации труда хотелось бы предложить дополнительные премии ко «Дню нефтяника», предоставление дополнительных дней к очередному оплачиваемому отпуску, подарки к юбилеям сотрудников и ко дням рождения, подарки детям сотрудников к Новогодним праздникам, путевка в санаторий «Белокуриха» один раз в три года за счет организации, что нашло отражение в программе корпоративной социальной ответственности, разработанной в рамках четвертой главы ВКР.

В плане нематериального стимулирования труда мною, в четвертом разделе будет разработаны мероприятия по программе корпоративной социальной ответственности, в которую будут входить меры по социальной политике, а также, меры по безопасности труда, заключающиеся в обучении сотрудников организации для повышения их квалификации, обучение сотрудников организации безопасности труда и промышленной безопасности.

На всех этапах работы по проекту актуальной остается проблема мотивации труда. Усилению результатов применения традиционных методов мотивации способствует учет психологического аспекта. Для работы с психологическим аспектом в системе мотивации труда важна разработка корпоративной культуры организации, которая позволяла бы создать единые нормы и ценности, а также, сплотить сотрудников в единую трудовую семью

и одними целями, миссией и ценностями. Одним из предложений, для усиления мотивации труда, в дополнение к традиционным методам, мною предложено создание корпоративной культуры в ООО «СК «СибТрансСтрой».

В итоге хотелось бы сконцентрировать все вынесенные мною предложения по эффективному управлению командой проекта:

- мною предложено включение в штатное расписание, либо найм по договору оказания услуг психолога – кадровика для анализа психологической совместимости, распределение сотрудников по ролевым функциям, для работы с неформальными коллективами в ООО «СК «СибТрансСтрой»;

- еще одним предложением является соблюдение организацией – исполнителем и заказчиком, а также, внутри исследуемой организации, трех составляющих процесса управления коммуникациями: планирование, сбор и распространение информации, отчетность об исполнении работ и проекта в целом;

- важно профилактировать деструктивные конфликты и способствовать возникновению конструктивных, так как именно в ходе их решений возникает выработка альтернативных эффективных решений, продуктивная конкуренция внутри предприятия, происходит устранение враждебности и возникает нацеленность на достижение общего результата;

- подбор квалифицированных кадров предлагается решать путем подбора персонала с помощью интернет-сайтов кадровых агентств и с помощью трудоустройства выпускников ВУЗов г. Томска, окончивших их с хорошими или отличными отметками с предварительной стажировкой на предприятии;

- материальной стимулирование труда предлагается усилить премиями ко «Дню нефтяника», нематериальное стимулирование труда - в четвертом разделе будет разработаны мероприятия по программе



корпоративной социальной ответственности, в которую будут входить меры по социальной политике;

- одним из предложений, для усиления мотивации труда, в дополнение к традиционным методам, мною предложено создание корпоративной культуры в ООО «СК «СибТрансСтрой».

### **3.2 Совершенствование процесса управления материально-технической базой проекта**

На основании выявленных проблем по управлению материально-технической базой: закупками и запасами в ООО «СК «СибТрансСтрой» хотелось бы предложить мероприятия по совершенствованию процесса управления материально-технической базой проекта:

- модель управления материальными ресурсами в ООО «СК «СибТрансСтрой» состоит из трех этапов: планирования, регулирования и контроля, которая является оптимальной для предприятий данной отрасли;

- в процесс управления материальными ресурсами входят: закуп, управление снабжением, управление поставками, управление запасами. Именно на этих этапах управления требуются мероприятия по совершенствованию:

1. Закуп. На данном этапе нужно сократить затраты на закуп через внедрение рейтинговой системы для поставщиков, которые могут предоставить реальные скидки и осуществить доставку на объект покупателя, либо на склад покупателя. Важно расширить функции отдела МТС после обучения их новым видам управления закупками в четкой согласованности с работой других отделов. Примером может служить создание СТО «Управление закупками», в котором будут пошагово прописаны логистические принципы осуществления закупок. Включение в ранние этапы планирования деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой» по реализации проектов процесса планирования закупок, то есть на стадии

рассмотрения документации заказчика для участия в аукционе давать задание отделу МТС о том, как будет и у кого будет проводиться закупка необходимых материалов.

Управление снабжением объекта строительства осуществляется на основе календарного плана и разделительной ведомости поставки МТР, которые выступают приложениями к договору, со складов Заказчика или Исполнителя. Управление снабжением ООО «СК «СибТрансСтрой» МТР осуществляется отделом МТР на основе Положения о деятельности отдела. Здесь остается важным вопрос регламентирования деятельности через создание СТО «Управление процессом снабжения», который мог бы упразднить старые (недействующие) положения и инструкции.

Управление запасами в ООО «СК «СибТрансСтрой». В рамках текущего вопроса мною предложены методы совершенствования управления запасами материальных ресурсов в ООО «СК «СибТрансСтрой», которыми выступают:

1. Метод ABC контроля материальных ресурсов. Этот метод отобразим на рисунке 3.1.

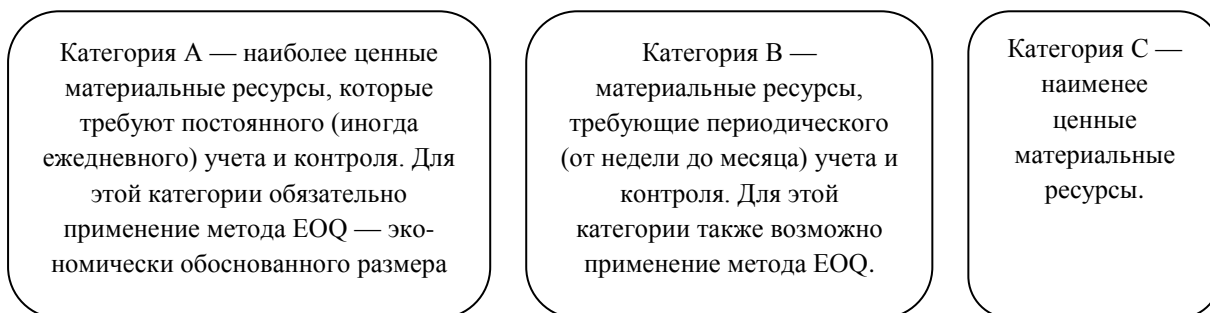


Рисунок 3.1 – Метод ABC контроля за материальными ресурсами

2. Метод определения экономически обоснованного размера запаса, то есть управление запасами. Сущность метода состоит в минимизации суммарных затрат на закупку и хранение запасов материальных ресурсов.

Предварительно затраты группируют по двум категориям: затраты на размещение заказа и затраты на хранение материальных ресурсов<sup>32</sup>.

Причины, по которым создаются резервы материальных запасов и выгоды от них, покажем на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Цели и компромиссы формирования резервных запасов

В итоге хотелось бы резюмировать предложения по совершенствованию процесса управления материально-технической базой проекта:

- важно расширить функции отдела МТС после обучения их новым видам управления закупками в четкой согласованности с работой других отделов;

- включение в ранние этапы планирования деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой» по реализации проектов процесса планирования закупок, то есть на стадии рассмотрения документации заказчика для участия в аукционе давать задание отделу МТС о том, как будет и у кого будет проводиться закупка необходимых материалов;

- остается важным вопрос регламентирования деятельности по управлению снабжением через создание СТО «Управление процессом снабжения», который мог бы упразднить старые (недействующие) положения и инструкции;

<sup>32</sup> Тот же

- в рамках управления запасами в ООО «СК «СибТрансСтрой» мною был предложен логистический метод ABC для их управления, а также, метод определения экономически обоснованного размера запаса.

### **3.3 Разработка модели управления проектом по строительству объекта: «Кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения»**

В связи с тем, что стоимостная оценка проекта закладывается одним из участников проекта, а именно, Заказчиком в проектно-сметной документации, которая выступает приложением к договору на выполнение строительно-монтажных работ, заключаемого между Заказчиком и Исполнителем (Подрядчиком), то ООО «СК «СибТрансСтрой» выступает согласующей стороной при этом. ООО «СК «СибТрансСтрой» заключает договора по итогам участия в открытых аукционах на осуществление строительно-монтажных работ. Специалисты планово-экономического отдела, участвующие со стороны ООО «СК «СибТрансСтрой» в открытых аукционах, предварительно знакомятся с аукционной документацией, а именно: с проектом договора, сметами и календарным планом выполнения работ. На их основании и с учетом имеющихся в организации ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технических) согласовывают проект договора с Главным инженером и юристом организации. Окончательное решение о заключении договора и начале выполнения работ принимает руководитель организации вместе с главным инженером.

В выпускной квалификационной работе будет рассмотрен проект по строительству кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения в соответствии с проектной и рабочей документацией.

Согласно подпункту 3.1 пункта 3 «Цена Договора» договора на выполнение строительно-монтажных работ №50 от 27.12.2017 года (далее, Договор) цена договора составляет 86 319 973 рублей 16 копеек, вместе с

НДС (18%). Согласно подпункту 3.1.1 пункта 3 «Цена Договора» стоимость работ и услуг, без учета стоимости материально-технических ресурсов, составляет 82 308 685 рублей 41 копейка, вместе с НДС (18%). Согласно подпункту 3.1 пункта 3 «Цена Договора» договора на выполнение строительно-монтажных работ №50 от 27.12.2017 года, стоимость материально-технических ресурсов, приобретаемых Подрядчиком, согласно Разделительной ведомости поставки материально-технических ресурсов, которая составляет 4 011 287 рублей 75 копеек, вместе с НДС (18%).

Прочие работы и затраты Подрядчика подлежат включению в стоимость Работ и оплате Заказчиком в пределах лимитов (согласованного размера (процента) от сметной стоимости, предъявляемых Подрядчиком к учету Работ и товарно-материальных ценностей в текущих ценах), предусмотренных в Расчете стоимости строительства (Приложение №2 Договора) на основании предоставленных Подрядчиком копий первичных документов (заверенных в установленном порядке), подтверждающих понесенные Подрядчиком фактические расходы, а также в соответствии с (Приложением №2.1 Договора). Указанные приложения №2, №2.1, №3 Договора приложены к выпускной квалификационной работе в (Приложении И).

Лимиты на «Прочие работы и затраты» (в абсолютной величине), указанные в (Приложении №2 «Расчет стоимости строительства объекта (базисно-индексный метод)» Договора), пересмотру не подлежат и являются предельными величинами до окончания строительства Объекта.

Для целей расчета стоимости прочих затрат Подрядчика понесенные им фактические расходы включаются в стоимость прочих затрат (и, соответственно, в стоимость Работ) без учета НДС, предъявленного Подрядчику третьими лицами в применимых случаях.

Суммы прочих затрат Подрядчика включаются в стоимость Работ в том отчетном периоде, к Акту о приемке-передачи которых прилагаются

копии соответствующих первичных документов, подтверждающих фактические затраты Подрядчика.

В случае, если какая-либо сумма прочих затрат Подрядчика, относящаяся к выполненным Подрядчиком Работам, не была включена в стоимость Работ в периоде их выполнения, она включается в стоимость выполненных Подрядчиком Работ в следующем периоде (или увеличивает стоимость Работ последнего отчетного периода - для Работ, выполнение которых завершено).

Разработкой стоимости проекта в текущем варианте занимается Заказчик проекта вместе с проектной организацией и доводит до исполнителя стоимость проекта в виде пакета документов, в который входит договор и различные приложения к нему, уточняющие стоимость проекта.

Помимо этого сам текст договора в пункте 7 предусматривает изменение стоимости Договора в случае не устранения дефектов за счет Подрядчика в сторону уменьшения цены договора. В пункте 24 «Ответственность сторон и санкции» Договора, а так же, в (Приложении 7) к Договору прописаны конкретные нарушения и меры ответственности за конкретные нарушения согласованные сторонами. Приложение №7 к Договору.

Стоимостная оценка проекта со стороны Исполнителя – ООО «СК«СибТрансСтрой» будет происходить на основании полученных документов от Заказчика, а именно, на основании проектно-сметной документации с учетом дополнительных затрат на реализацию проекта. К дополнительным затратам со стороны исследуемой организации в данном проекте можно отнести затраты, прописанные в таблице 3.1., в соответствии с рисунком 3.3.

Таблица 3.1 – Динамика дополнительных затрат ООО «СК «СибТрансСтрой» на реализацию проекта за период с 11.01.2018 по 25.03.2018 г.

Наименование затрат	Ед-ца изм.	Кол-во, чел	С 11.01.2018 по 31.01.2018	С 01.02.2018 по 28.02.2018	С 01.03.2018 по 25.03.2018	Итого сумма, руб.
1	2	3				4
Заработная плата сотрудников	тыс. руб.	41	686,66	686,67	686,67	2060
Налоги с заработной платы, (32%)	тыс. руб.	41	219,73	219,73	219,74	659,20
Резерв на ремонт строительного (бурового) оборудования (израсходованный)	тыс. руб.	-	132	129	56	317
Резерв на ремонт автотранспорта (израсходованный)	тыс. руб.	-	85	93	0	178

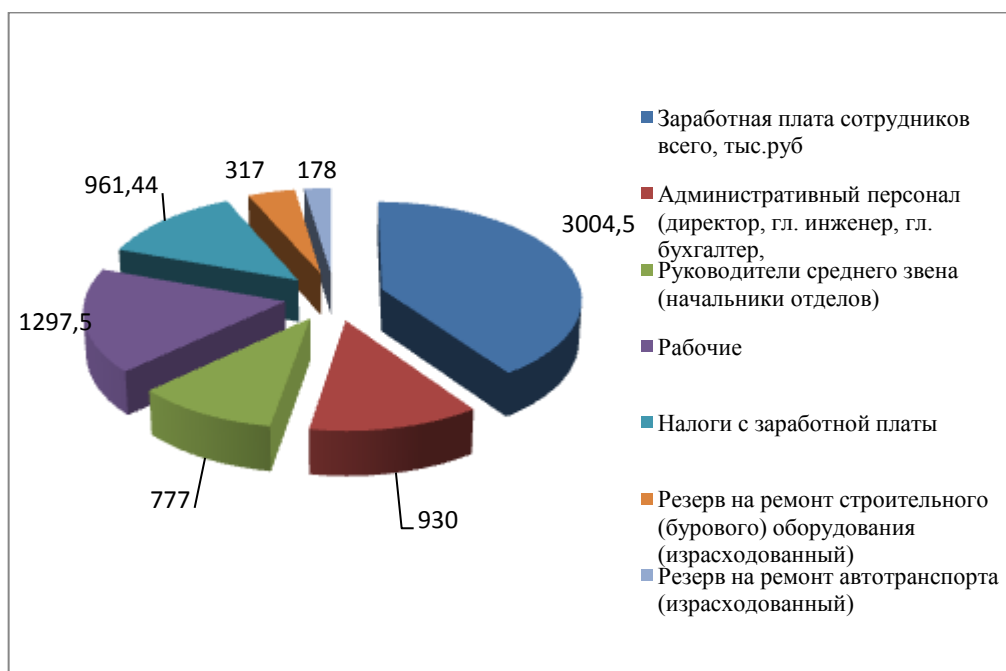


Рисунок 3.3 – Динамика дополнительных затрат ООО «СК «СибТрансСтрой» на реализацию проекта за период с 11.01.2018 по 25.03.2018 г.

Количество и состав исполнителей проекта (в части руководителей среднего звена) со стороны ООО «СК «СибТрансСтрой» утверждается Главным инженером этой организации и согласовывается с Заказчиком.

Состав рабочего персонала подбирается руководителями среднего звена и утверждается Главным инженером исследуемой организации.

Разработкой бюджета проекта занимается Заказчик, который поэтапно просчитывает объемы работ и применяемые при этом материалы. Полученная информация находит отражение в бюджете проекта. Бюджет проекта оформляется в виде расчета стоимости строительства (Приложение №2 Договора), разделительной ведомости поставки материально-технических ресурсов (МТР) между заказчиком и подрядчиком (Приложение №3 Договора). Бюджет проекта детализирован локально-сметными расчетами по каждому виду работ, работы проекта организованы согласно графика производства работ, по капитальному строительству объекта. Покажем сводный бюджет проекта и бюджеты по некоторым видам затрат по капитальному строительству кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения, расположенной в Каргасокском районе Томской области, в (Приложении Ж).

Покажем этапы планирования бюджета проекта в виде блок-схемы на рисунке 3.4 и опишем их.



Рисунок 3.4– Структура и последовательность формирования сводного бюджета проекта

Финансовая модель бюджетирования методики планирования, учета, контроля и анализа выполнения бюджетов включает в себя систему норм и



нормативов, учетную политику, форматы всех бюджетов, методику формирования бюджетов, схему и принципы консолидации бюджетов.

На основе календарного плана выполнения работ и разделительной ведомости поставки материально-технических ресурсов, представленной заказчиком в общем пакете документов, в ООО «СК «СибТрансСтрой» составляется сводная ведомость потребности в ресурсах, в которой расписывается, какие именно материальные ресурсы, в каких объемах и в какие периоды необходимы для данного проекта. После того как определен полный перечень всех ресурсов, осуществляется их привязка к каждому мероприятию проекта. Это выполняется в таблицах программы Excel. По каждому мероприятию определяются виды ресурсов и объем их использования. После этого формируется бюджет расходов по проекту в разрезе мероприятий и ресурсов. Определив объем расходов ресурсов по каждому мероприятию и составив перечень ресурсов, включающий их стоимость, путем умножения объема на стоимость получим данные о расходах. Эта информация используется для составления бюджета строительства, бюджета закупок материалов (ресурсов) и запасов, других бюджетов организации в целом.

В реализации проекта участвует большинство ее подразделений (отделы). Бюджет предприятия в целом представляет собой совмещение бюджетов отдельных строительных проектов и бюджета офиса, что является косвенными расходами. Чтобы наиболее точно оценить результаты каждого строительного проекта, необходим механизм разнесения косвенных расходов по проектам.

Для этих целей существует единый аналитический справочник «Классификатор расходов», который определяет процедуры и базы для их разнесения. Формирование доходов и поступление выручки происходит неравномерно, поэтому чаще всего основной базой распределения косвенных расходов являются прямые расходы. В качестве базы для распределения косвенных расходов в ООО «СК «СибТрансСтрой» используют также

построенные метры, материальные расходы, маржинальный доход. Все показатели распределения прямых и косвенных расходов фиксируются в учетной политике для целей бухгалтерского и налогового учета предприятия.

В ООО «СК «СибТрансСтрой» доходы на протяжении строительного проекта признаются с учетом степени завершенности работ на дату баланса. Это означает, что исследуемое предприятия имеет доход не каждый месяц. На предприятии составляется бюджет движения денежных средств (далее, БДДС). В финансовой отчетности предприятия доход по-прежнему признается в том периоде, в котором, в частности, был подписан акт сдачи-приемки. Во внутрихозяйственном (управленческом) учете используются элементы своей управленческой учетной политики. Весь проект разбивается на этапы. В рамках каждого этапа имеются свои мероприятия и расходы. В управленческом учете предприятие отражает поэтапную сдачу объекта и признает доходы по каждому этапу.

В итоге составляется бюджет прибылей и убытков и прогнозный баланс по проекту. Бюджеты, после их составления подлежат контролю их исполнения.

Бюджетный контроль - это процесс сопоставления фактических результатов с бюджетными, анализ отклонений и внесение необходимых корректировок в бюджеты следующих периодов. Теоретически после окончательного согласования бюджета бюджетные доходы должны быть получены, а бюджетные затраты - не превышены<sup>33</sup>.

Конечно, эта цель скорее идеальна, чем реальна, поскольку внутренние и внешние обстоятельства могут измениться, что оказывает на бюджет предприятия определенное влияние: положительное или отрицательное. Поэтому на практике бюджеты подлежат постоянному пересмотру, в них могут вноситься поправки на заседании бюджетного

---

<sup>33</sup> Ковтун С. В. Контроль исполнения бюджета [Электронный ресурс] / Сайт: iTeam. – URL: [https://iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_4168](https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_4168), (дата обращения: 31.05.2018).

комитета. Тем не менее, следует стремиться к достижению поставленной цели, иначе не имеет смысла приступать к составлению бюджета<sup>34</sup>.

В ООО «СК «СибТрансСтрой» контролем за исполнением бюджета занимаются: главный инженер, руководители отделов, супервайзер, мастера участков выполнения работ, планово-экономический отдел. На предприятии используется легко применимый метод контроля, который заключается в текущем контроле над доходами, затратами, прибылью, движением денежных средств, состоянием активов и пассивов предприятия и является легким и быстрым. Данные для контроля всегда доступны в любое время, когда в них возникнет необходимость. Контроль регулярен и для него используются классические методы анализа: горизонтальный, вертикальный, сравнительный, факторный, маржинальный, метод финансовых коэффициентов. Именно планово-экономический отдел проводит все расчеты и анализирует выполнение бюджетов и доводит полученную информацию до руководства предприятия.

Общим анализом финансовых результатов, полученных по окончании реализации проекта, то есть после окончательного исполнения бюджетов, занимается главный бухгалтер, на основании данных налоговой и бухгалтерской отчетности.

Процедура контроля исполнения бюджетов выглядит следующим образом, как показано на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Общая схема контроля исполнения бюджетов в ООО «СК «СибТрансСтрой»

<sup>34</sup> Там же.

В процессе контроля исполнения бюджетов планируемые и фактические данные детализируются до исходных составляющих, чтобы определить, что именно привело к расхождению. Пример детализации данных в процессе контроля показан на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 - Детализации данных в процессе контроля исполнения бюджета доходов и расходов в ООО «СК «СибТрансСтрой»

В ООО «СК «СибТрансСтрой» при контроле за исполнением бюджетов используют четыре подхода к реализации системы контроля: простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов, анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, анализ отклонений в условиях неопределенности, стратегический подход к анализу отклонений, ориентированный на длительный период.

В итоге, после проведенного анализа отклонений и выявлении факторов, вызвавших эти отклонения согласно подходов к реализации системы контроля вносятся / не вносятся изменения в бюджеты, а превышение расходов фактических над плановыми ложится / не ложится на затраты ООО «СК «СибТрансСтрой».

В ООО «СК «СибТрансСтрой» в ситуации, когда от неё требуется только согласие с условиями договора и четкое исполнение его условий, стоимостная оценка проводится лишь в части наличия необходимых ресурсов для его исполнения, а также, фактическая стоимостная оценка реализованного проекта по строительству. Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ. Оценка всех затрат по проекту строительства нефтедобывающих скважин эквивалентна оценке общей стоимости такого проекта.

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения и гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета.

В контексте настоящего раздела управления стоимостью и управление затратами практически выступают тождественными понятиями. Целями системы управления стоимостью (затратами) является разработка политики, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат проекта.

Управление стоимостью (затратами) проекта включает в себя следующие процессы: оценку стоимости проекта, бюджетирование проекта, то есть установление целевых показателей затрат на реализацию проекта, контроль стоимости (затрат) проекта, постоянной оценки фактических затрат, сравнения с ранее запланированными в бюджете и выработки мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Процессы управления стоимостью проекта обеспечивают<sup>35</sup>:

- понимание менеджером проекта, заказчиком и инвестором проекта прогнозной стоимости отдельных работ, пакетов работ и всего проекта (процесс оценки стоимости);

---

<sup>35</sup> Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление стоимостью проекта: действия менеджера и команды [Электронный ресурс] / Сайт: Корпоративный менеджмент, - URL: <https://www.cfin.ru/management/finance/capital/valman.shtml>, (Дата обращения (20.05.2018 г.))

- четкое понимание менеджером проекта, когда, сколько и на что будут израсходованы денежные средства в проекте (процесс разработки бюджета);

- отсутствие в проекте непредвиденных расходов, снижение количества изменений и отклонений фактического бюджета от утвержденного базового бюджета (процесс контроля стоимости).

При этом указанные процессы, как и любые процессы в ходе выполнения проекта, являются итеративными и выполняться на принципах последовательной разработки.

Для управления стоимостью проекта важна его оценка - итеративный процесс получения примерных данных о стоимости работ и ресурсов. Оценки могут уточняться по ходу проекта. Допустимая погрешность оценок зависит от назначения получаемых данных и от фазы проекта. Таким образом, любая оценка стоимости в проекте приблизительная. Но все же приблизительно — это от слова «близко». По ходу проекта оценки должны уточняться и становиться более реальными<sup>36</sup>.

Основными составляющими компонентами при оценке стоимости проекта выступают статьи бюджета проекта. Бюджет проекта, при этом, выступает ведущим документом, для оценки возможности его дальнейшей реализации. Сметы, при этом выступают уточняющими документами к проекту.

Разработать бюджет проекта — это половина дела. Выполнить работы проекта и не превысить бюджета — вторая половина задачи. В российской современной реальности все организации пытаются оптимизировать свои расходы, сокращая стоимость бюджета проекта, иногда, до нереально маленьких сумм. Поэтому, организации-исполнители проектов прибегают к иным путям взаимодействия с Заказчиком, помимо исполнения проекта для получения прибыли при реализации проекта.

---

<sup>36</sup>Тот же.

Применение традиционных методов контроля стоимости проекта, часто позволяет решать только первую задачу контроля — учетную. Система контроля выполнения бюджета обеспечивает менеджера проекта фактическими данными о выполнении бюджета. Менеджерами проекта со стороны исследуемой организации выступают: Директор, Главный инженер. Эта информация должна позволить им принять верное решение о текущем состоянии проекта и принять решение о его выполнении.

На основании имеющихся данных появляется возможность провести анализ «план-факт» стоимости проекта, который был проведен в пункте 3.3.1 раздела 3 моей выпускной квалификационной работы. Разницу между этими двумя показателями называют отклонением в стоимости. На рисунке 3.7 покажем график плановой и фактической стоимости работ по проекту традиционным методом.

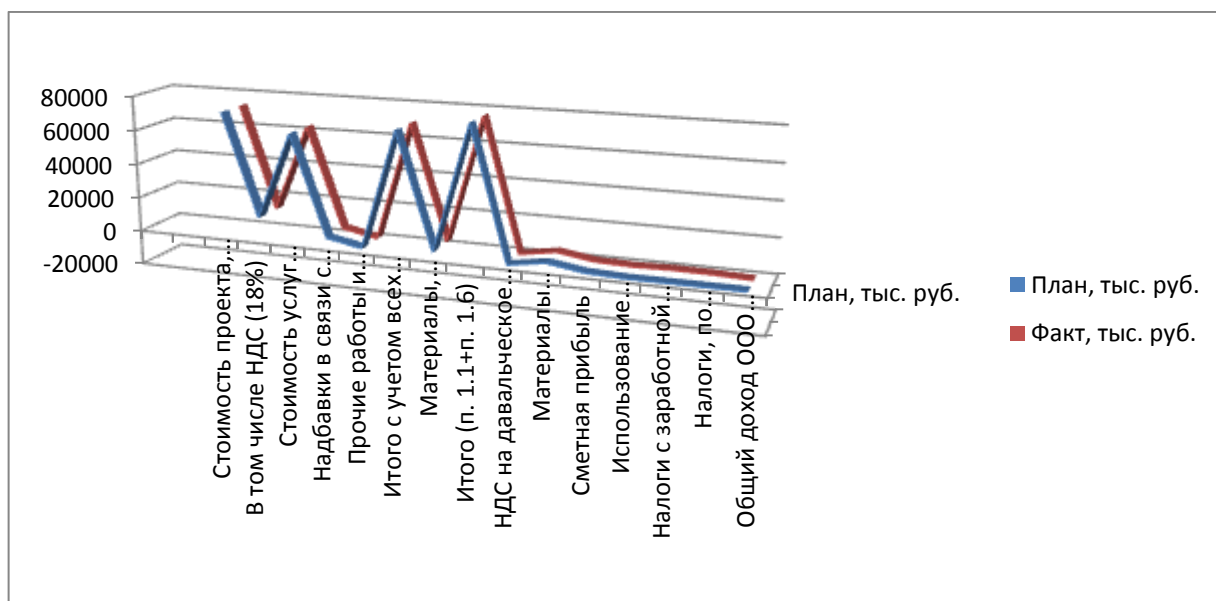


Рисунок 3.7– График плановой и фактической стоимости работ по исследуемому проекту традиционным методом

Отклонение в стоимости проекта в нашем случае составляет 394,51964 тыс. руб. Несмотря на «минус» в цифровом измерении прибыли, существуют важные «плюсы» как для заказчика, так и для исполнителя:

- заказчик получает выполнение работ и все сопутствующие выгоды от этого;

- исполнитель получает возможность к занятости своего персонала и дальнейшему жизнеобеспечению деятельности предприятия;

- как исполнитель, так и заказчик получают все свои политические и социальные выгоды от реализации проекта;

- несмотря на запрет о сговоре между исполнителем и заказчиком при заключении Договора по итогам участия в тендере, прописанный в 44-ФЗ, в практической деятельности предприятий такое присутствует и практикуется. По итогам каждый из сторон проекта получает свои выгоды.

В традиционном способе контроля отслеживаются только стоимостные показатели выполнения работ. В нем отсутствует возможность контроля объемных показателей проекта. Имеющейся информации недостаточно для прогнозирования хода выполнения работ.

Для принятия верных решений менеджер проекта должен обладать большим количеством информации: сколько работ выполнено относительно плана, отстает проект от графика или опережает, сделано ли то, что должно быть выполнено к отчетной дате, есть ли отклонения от плана работ по объемным показателям, являются ли отклонения от графика случайными или это обоснованная тенденция<sup>37</sup>.

Вся эта информация требуется менеджеру проекта для понимания дальнейшего хода выполнения проекта и расчета прогнозной стоимости всего проекта в изменившихся условиях.

Управлением стоимостью проекта у организации – заказчика занимается планово-экономический отдел во главе с руководителем проекта.

У организации – исполнителя (ООО «СК «СибТрансСтрой») управлением стоимостью проекта занимается главный инженер, и планово-экономический отдел, который получает всю оперативную информацию от мастеров и руководителей участков работ, и других отделов.

---

<sup>37</sup> Тот же



Процесс управления стоимостью проекта начинается на этапе принятия решения об участии в тендере. Исполнитель знакомится с документацией Заказчика, взвешивает все «за» и «против» и принимает решение об участии. Исполнитель просчитывает стоимость проекта с учетом своих затрат (дополнительных), принимает во внимание решение своих бизнес-партнеров, зависимых организаций, управляющей организации. При условии предварительной выгодности проекта для обеих сторон Исполнитель принимает решение об участии в тендере на выполнение работ. Заказчик же, сформировав свою потребность в услугах, просчитывает бюджет расходов и сметную прибыль, определяет условия договора, составляет проектную документацию и выставляет её на открытой аукционной площадке для ознакомления с ней Исполнителям.

Помимо этого, Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ, строго регламентирована процедура участия в таком аукционе (тендере) и каждый этап такой сделки (проекта). Любое отступление от существующих правил грозит штрафами для обеих сторон - участников тендера. При этом факт заключения договора на основании открытого аукциона (тендера) дает гарантии в его дальнейшей оплате – для исполнителя и факт его выполнения – для заказчика.

По условиям заключенного договора, полученного в ходе участия организации на открытом аукционе, предусмотрены серьезные штрафные санкции за неисполнение договора. Уровень штрафных санкций прописан в самом Договоре и (Приложении 7 к Договору).

На основании вышесказанного важным становится факт исполнения требований законодательства и соблюдение условий договора, а также, своевременное предоставление отчетности, как Исполнителем, так и Заказчиком. Все штрафные санкции увеличивают стоимость проекта и являются нежелательными для обеих сторон.

Управление стоимостью проекта продолжается и на этапе реализации проекта. В процессе реализации, условиями изменяющими стоимость проекта выступают: погодные условия, человеческий фактор, отсутствие необходимых материалов для реализации работ, непредвиденные или аварийные обстоятельства, дополнительные (незапланированные) работы. Все эти факторы увеличивают стоимость проекта и, соответственно, сокращают сметную и реальную прибыль после реализации проекта.

Иногда, без дополнительных работ обойтись невозможно и важно в момент подписания договора уведомить сторону проекта об этом и внести изменения в проектную документацию, а затем подписывать договор с учетом оценки его выгодности для обеих сторон.

Управление стоимостью договора на этапе реализации не заканчивается, а продолжается на этапе окончания работ и составлении отчетной документации. Официальная отчетность, предоставляемая Исполнителем и Заказчиком для аукционной площадки и реестра выполненных работ практически всегда отличается от фактического наличия дел, так как составляется с учетом требования законодательства. А несоблюдение сроков публикации отчетов по итогам реализации проекта может добавить организации штрафных санкций.

По моему мнению, крайним этапом в управлении стоимостью реализации проекта выступает период составления налоговой отчетности (налог на прибыль) и бухгалтерской отчетности (Форма №2 «Отчет о полученных финансовых результатах»). В данных бухгалтерских и налоговых формах отражен окончательный финансовый результат по нескольким проектам и общий финансовый результат деятельности предприятия за определенный период времени (квартал, полугодие, 9 месяцев, год). На основании полученных данных из этих отчетных форм можно сделать окончательный вывод об эффективности управления стоимостью проектов (проекта) с помощью абсолютных или относительных финансовых показателей и коэффициентов.

Значит, мерами по совершенствованию управления стоимостью проекта на всех жизненных этапах проекта, выступают меры, указанные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Меры по совершенствованию управления стоимостью проекта на всех жизненных этапах проекта

Этап жизненного цикла проекта	Меры по совершенствованию, приемлемые для ООО «СК «СибТрансСтрой»
1	2
На этапе анализа тендерной документации заказчика	Детальный анализ всех документов с выработкой стратегии участия в тендере и определении минимального порога стоимости контракта (договора), ниже которого выполнение условий договора нерационально. Здесь важно учесть процессы управления МТР, техникой, людьми и учесть факторы, способствующие невыполнению договора.
На этапе проведения тендера (в ходе снижения стоимости проекта)	Здесь важно учесть уровень снижения стоимости проекта в ходе торгов и не браться за проекты со снижением стоимости более 10-15%, так как это существенно сократит прибыль исполнителя и при возникновении изменений в ходе реализации проекта не позволит выполнить его в полноценном варианте
На этапе заключения договора	Здесь важно учесть процессы управления МТР, техникой, людьми и учесть факторы, способствующие невыполнению договора, стоимость проекта, сроки его выполнения и возможность переноса сроков выполнения проекта для его выполнения без штрафов со стороны заказчика и технадзора, наличие всех МТР и иных ресурсов для выполнения условий договора у исполнителя.
На этапе реализации проекта	Здесь важно учесть все отклонения и штрафные санкции при этом, перенос сроков работ по различным причинам, порядок и сроки предоставления поэтапной отчетности, соблюсти сроки реализации проекта и уложиться в бюджет расходов проекта.
На этапе окончания работ и составлении отчетной документации	Здесь важно учесть и откорректировать сроки окончания работ в отчетной документации, расчет окончательной стоимости проекта, на кого ложатся изменения в стоимости проекта (на исполнителя или заказчика), какие нарушения в ходе выполнения проекта были выявлены и исправлены / не исправлены, порядок и сроки предоставления окончательной отчетности после реализации проекта, подписание отчетных документов и предоставление их на площадку, где проводились торги по тендеру.
На этапе составления налоговой и бухгалтерской отчетности	Здесь важно учесть окончательные результаты после реализации проекта, правильно отразить их в бухгалтерском и налоговом учете, грамотно составить бухгалтерскую, налоговую и иную отчетность для подачи в соответствующие контролирующие органы.

Следовательно, грамотное управление стоимостью на всех этапах управления проектом, в том числе, на этапе реализации, поможет в полном объеме исполнить договор без применения штрафных санкций, вовремя сдать отчетность по исполненному договору, сдать построенный объект заказчику и ввести его в эксплуатацию.

В итоге третьей главы выводами выступают:

1. Предложения по эффективному управлению командой проекта:

- мною предложено включение в штатное расписание, либо найм по договору оказания услуг психолога – кадровика для анализа психологической совместимости, распределение сотрудников по ролевым функциям, для работы с неформальными коллективами в ООО «СК «СибТрансСтрой»;

- еще одним предложением является соблюдение организацией – исполнителем и заказчиком, а также, внутри исследуемой организации, трех составляющих процесса управления коммуникациями: планирование, сбор и распространение информации, отчетность об исполнении работ и проекта в целом;

- важно профилактировать деструктивные конфликты и способствовать возникновению конструктивных, так как именно в ходе их решений возникает выработка альтернативных эффективных решений, продуктивная конкуренция внутри предприятия, происходит устранение враждебности и возникает нацеленность на достижение общего результата;

- мною был предложен широкий перечень мероприятий по управлению конфликтами (коммуникационными рисками);

- подбор квалифицированных кадров предлагается решать путем подбора персонала с помощью интернет-сайтов кадровых агентств и с помощью трудоустройства выпускников ВУЗов г. Томска, окончивших их с хорошими или отличными отметками с предварительной стажировкой на предприятии;

- материальное стимулирование труда предлагается усилить премиями ко «Дню нефтяника», нематериальное стимулирование труда - в четвертой главе будут разработаны мероприятия по программе корпоративной социальной ответственности, в которую будут входить меры по социальной политике;

- одним из предложений, для усиления мотивации труда, в дополнение к традиционным методам, мною предложено создание корпоративной культуры в ООО «СК «СибТрансСтрой».

2. Предложения по совершенствованию процесса управления материально-технической базой проекта:

- важно расширить функции отдела МТС после обучения их новым видам управления закупками в четкой согласованности с работой других отделов;

- включение в ранние этапы планирования деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой» по реализации проектов процесса планирования закупок, то есть на стадии рассмотрения документации заказчика для участия в аукционе давать задание отделу МТС о том, как будет и у кого будет проводиться закупка необходимых материалов;

- остается важным вопрос регламентирования деятельности по управлению снабжением через создание СТО «Управление процессом снабжения», который мог бы упразднить старые (недействующие) положения и инструкции;

- в рамках управления запасами в ООО «СК «СибТрансСтрой» мною был предложен логистический метод ABC для их управления, а также, метод определения экономически обоснованного размера запаса.

3. Разработка модели управления проектом по строительству объекта: «Кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения» осуществляется посредством планирования бюджета проекта и управления стоимостью на этапе реализации проекта. Важными предложениями здесь выступают: точность в планировании бюджета и порядок контроля за его исполнением

выступают ведущими факторами успешной реализации всего проекта, а управление стоимостью проекта на всех этапах управления проектом, в том числе, на этапе реализации, поможет в полном объеме исполнить договор без применения штрафных санкций, вовремя сдать отчетность по исполненному договору, сдать построенный объект заказчику и ввести его в эксплуатацию.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А3Б1	Вайцель Дмитрию Николаевичу

<b>Школа</b>	инженерного предпринимательства	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место – менеджер ООО «СК «СибТрансСтрой».</p> <p>Вредные проявления: электромагнитные поля, ионизирующие излучения от компьютеров.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды нет.</li> <li>- чрезвычайных ситуаций социального характера нет.</li> </ul>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> </ul>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг.</li> </ul>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>

<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	<p>Таблица 4.1 – Перечень основных стейкхолдеров ООО «СК «СибТрансСтрой»</p> <p>Таблица 4.2 – Структура программ корпоративной социальной ответственности ООО «СК «СибТрансСтрой»</p> <p>Таблица 4.3 – Перечень регуляторов мотивации персонала ООО «СК «СибТрансСтрой»</p> <p>Таблица 4.4 – Финансовые затраты на программу корпоративной социальной ответственности ООО «СК «СибТрансСтрой»</p> <p>Таблица 4.5 - Оценка эффективности мероприятий КСО в ООО «СК «СибТрансСтрой»</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------	--

**Задание выдал консультант:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Д-3А3Б1	Вайцель Дмитрий Николаевич		



## **4 Социальная ответственность компании**

### **4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности**

В настоящее время четкого определения понятия корпоративной социальной ответственности нет. Это связано с тем, что сфера ответственности бизнеса зыбка и непонятна. Существует три теории, в современном понимании, концепций ведения бизнеса: первая (корпоративный эгоизм) – увеличение прибыли для своих акционеров и собственников, вторая (корпоративный альтруизм) – обязанности бизнеса вносить значительный вклад в улучшения качества жизни персонала, населения и общества в целом, повышая общее благосостояние, третья (разумного эгоизма) – говорит о том, что социальная ответственность представляет собой эффективный инструмент стратегического развития компании, так как сокращает долгосрочные потери прибыли.

В настоящее время понятие КСО вбирает в себя различные аспекты – под ним понимается благотворительность, меценатство, социально-маркетинговые программы, спонсорство, филантропия<sup>38</sup>.

Под корпоративной социальной ответственностью понимается система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование социально – трудовых отношений, поддержание социальной стабильности, развитие социальной и природоохранной деятельности.

Сущность программы корпоративной социальной ответственности заключается в том, что бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно принимает на себя дополнительные обязательства перед обществом и своими работниками следовать высоким стандартам поведения в соответствии с этическими

---

<sup>38</sup> Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 05.02.2018 № 15-ФЗ) «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. / Сайт справочно-информационной системы «Консультант», - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7495/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/), (дата обращения: 30.04.2018).

нормами, инвестировать в устойчивое развитие общества в местах его оперирования. Применительно к крупному бизнесу это означает, что экономическая эффективность не может быть самоцелью. Бизнес должен одновременно способствовать гармоничному развитию общества в целом<sup>39</sup>.

Миссию и стратегию ООО «СК «СибТрансСтрой» в сочетании с основными целями и задачами программы КСО покажем в (Приложении 3).

Внедрение систем корпоративной социальной ответственности обычно на начальном этапе связано с определенными сложностями и издержками. Следует также заранее подготовиться к тому, что быстрого очевидного результата достигнуть не удастся. Важными характеристиками корпоративной социальной ответственности являются ориентация на долгосрочную перспективу и включение в КСО природоохранного компонента в той же мере, что и социального.

Корпоративная социальная ответственность исследуемой организации сформирована по двум направлениям: внутреннему (направленному на сотрудников организации) и внешнему (направленному на внешних партнеров).

Цель программы КСО ООО «СК «СибТрансСтрой» полностью соответствует сущности данного термина и взаимоувязана с миссией и стратегий исследуемого предприятия.

Задачи КСО ООО «СК «СибТрансСтрой» детализируя цель говорят о том, что при постепенном внедрении программы КСО предприятие сможет получить следующие преимущества: появится положительный репутационный эффект, гармоничное выстраивание взаимоотношений с заинтересованными сторонами, достижение высоких экономических показателей, соблюдение требований законодательства в части ведения бизнеса и требований экологического характера, создание корпоративной социальной культуры.

---

<sup>39</sup> Беляева И. Ю., Эскиндаров М. А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / И. Ю. Беляева, М. А. Эскиндаров. - М.: КноРус, 2018. - С. 23.

Фундаментальным принципом КСО ООО «СК «СибТрансСтрой» является неукоснительное соблюдение законодательства, поэтому первое, что было сделано при разработке программы КСО - это проанализирована деятельность предприятия и приведена в полное соответствие с буквой закона. Это так называемый базовый правовой уровень КСО.

На следующих этапах, в процессе разработки программы КСО для исследуемой организации, происходит постепенное расширение социальной ответственности за счет реализации добровольных инициатив руководства предприятия (сверх законодательства), направленных на решение социально-экономических проблем, улучшение экологической обстановки, повышение качества продукции, продвижения инноваций. На начальных этапах формирования системы КСО такие инициативы, как правило, носят единичный характер и не связаны с достижением стратегических целей компании - это так называемая функциональная стадия развития КСО. Однако постепенно программа КСО начнет пронизывать всю деятельность предприятия, становится ее философией и, в конечном счете, органично впишется в ее долгосрочную стратегию и в систему корпоративного управления. В результате вышеперечисленных действий программа КСО перейдет в стратегическую стадию развития.

Последняя и наиболее продвинутая гражданская стадия развития программы КСО будет предполагать активные действия исследуемого предприятия, направленные на продвижение принципов КСО в деловом сообществе, в том числе среди деловых партнеров (заказчиков, инвесторов, покупателей), поставщиков, профессиональных сообществ, коллег по бизнесу. И в итоге предприятие станет, неким «провайдером», идей социальной ответственности, формируя благоприятную среду для дальнейших коллективных действий по достижению поставленных финансовых и нефинансовых целей в деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой».

В итоге хотелось бы сказать следующее: устойчивое развитие исследуемого предприятия, сочетающее экономические, социальные и экологические факторы, ведет к снижению её предпринимательских рисков, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность сотрудников и лояльность заказчиков, улучшает репутацию предприятия, создает позитивный вклад делового сообщества в устойчивое экономическое и социальное развитие региона присутствия.

## 4.2 Стейкхолдеры программы

Определим основных стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при создании программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам предприятия.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и прочие организации. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров ООО «СК «СибТрансСтрой» представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Перечень основных стейкхолдеров

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1	2
Директор	Правительство и органы местного самоуправления
Руководители среднего звена	Общественные организации и общество в целом (местное население)
Сотрудники предприятия	Бизнес - партнеры
Заказчики	Конкуренты
Контролирующие органы	Финансовые организации и банки
Поставщики	Регулирующие и контролирующие органы

В процессе реализации программы КСО ООО «СК «СибТрансСтрой» взаимодействует с прямыми и косвенными стейкхолдерами. Необходимо

сделать так, чтобы взаимодействие с ними проходило на качественном уровне и в итоге удовлетворяло потребности обеих сторон взаимодействия. Схему качественного взаимодействия между исследуемой организацией и её стейкхолдерами покажем на рисунке 4.1<sup>40</sup>.

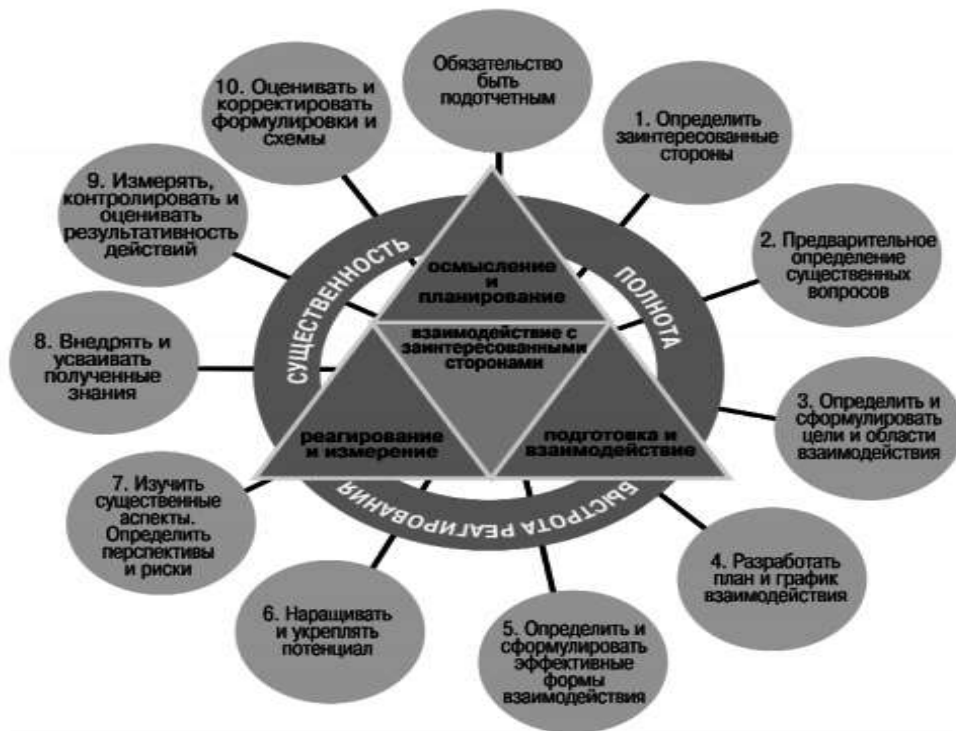


Рисунок 4.1 – Схема качественного взаимодействия между ООО «СК «СибТрансСтрой» со стейкхолдерами

Выявив стейкхолдеров, необходимо определить степень их влияния на бизнес и степень их зависимости от результатов деятельности бизнеса исследуемого предприятия.

Наибольшим влиянием среди внутренних стейкхолдеров обладают: директор, руководитель среднего звена, сотрудники предприятия, поставщики деловые партнеры. Наибольшей легитимностью среди внутренних стейкхолдеров обладает директор, на втором месте – сотрудники и руководители среднего звена, потом идут – поставщики, деловые партнеры. Наибольшей актуальностью среди внутренних стейкхолдеров обладают

<sup>40</sup> Способы взаимодействия со стейкхолдерами: решения которые дают результат [Электронный ресурс] / Сайт: sustainable bussines. – URL: <http://csrjournal.com/12812-sposoby-vzaimodejstviya-so-stejkxolderami-resheniya-kotorye-dayut-rezultat.html>, (дата обращения: 25.05.2018).

сотрудники и руководители среднего звена, потом идет директор, затем – поставщики и на последнем месте – деловые партнеры.

Наибольшей властью среди внешних стейкхолдеров обладают правительство, органы местного самоуправления, контролирующие и регулирующие органы, затем идут финансовые организации и банки, потом конкуренты, четвертое место занимают – заказчики, поставщики, деловые партнеры. На последнем месте – местное население и общественные организации. По легитимности: 1 место - правительство, органы местного самоуправления, контролирующие и регулирующие органы, 2 место – Заказчики, 3 место – поставщики, 4 место – конкуренты и деловые партнеры, затем - местное население и общественные организации, на последнем месте – сотрудники. По степени актуальности список внешних стейкхолдеров идентичен списку по степени легитимности.

Таким образом, к группе «ведущие стейкхолдеры организации» отнесем таких стейкхолдеров, как: правительство, органы местного самоуправления, контролирующие и регулирующие органы, заказчики, поставщики, конкуренты. В группу «доминирующие стейкхолдеры» попадают лишь «деловые партнеры». К группе «опасные стейкхолдеры» отнесем сотрудников, руководителей среднего звена и директора. К «зависимым стейкхолдерам» отнесем: местное население и общественные организации.

Являясь социально ориентированной организацией ООО «СК «СибТранСтрой» традиционно придает большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производстве.

### 4.3 Структура программы

Структура программ КСО составляет портрет корпоративной социальной ответственности организации и показана в таблице 4.2. Выбор программ КСО, значит и структура КСО зависит от целей организации и выбора соответствующих стейкхолдеров, на которых будет направлены программы организации.

Таблица 4.2 – Структура программ корпоративной социальной ответственности ООО «СК «СибТрансСтрой»

Наименование мероприятия	Элементы программы	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат
1	2	3	4	5
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Организации социальной сферы, которым нужна финансовая поддержка, например: Детский благотворительный фонд «Обыкновенное чудо»	Один раз в год (ежегодно)	Поддержка детей-сирот, детей-инвалидов, детей, оставшихся без попечительства родителей, многодетных семей. Повышение лояльности к предприятию.
Безопасность труда: - обучение сотрудников организации для повышения их квалификации; - обучение сотрудников организации безопасности труда.	Социально-ответственное поведение	Сотрудники организации	Ежегодно	Создание безопасной рабочей зоны для сотрудников, свести к минимуму риск аварийных ситуаций и уменьшить производственный травматизм.

## Продолжение таблицы 4.2

Социальная политика: -подарки для сотрудников организации на день рождения, новогодние подарки детям сотрудников; - внутренние конкурсы в организации; -корпоративные праздники; - отдых сотрудников и их семей в санатории «Белокуриха».	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия и члены их семей	Один раз в год. Корпоративные праздники проводятся четыре раза в год. Отдых сотрудников и их семей в санатории «Белокуриха» - один раз в три года.	Улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников и членов их семей, мониторинг состояния здоровья, развитие спорта, добровольное страхование.
Кадровая программа: - участие сотрудников в управлении организацией; -дополнительные премии.	Социально-ответственное поведение	Сотрудники организации	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале, формирование лояльности сотрудников организации.
Окружающая среда: - проведение экспертиз; - разработка системы управления промышленной, экологической безопасностью и охраной труда.	Социально-ответственное поведение	Контролирующие органы, бизнес – партнеры, заказчики, общественные организации и общество в целом (местное население), конкуренты.	Ежегодно	Обеспечения экологической безопасности производственных объектов, охраны атмосферного воздуха, водных ресурсов и восстановления земель.

Структура программы КСО ООО «СК «СибТрансСтрой» является типичной для предприятий нефтегазовой отрасли регионального значения. В неё входят элементы: благотворительность, обучение персонала, в том числе, безопасности труда, социальная политика, кадровая программа и программа защиты окружающей среды. Все эти элементы отражают полноту охвата областей в программе КСО. Исходя из периодичности сроков реализации



мероприятий программа КСО в ООО «СК «СибТрансСтрой» носит систематический и долгосрочный характер. Элементами разработанной программы КСО выступают: благотворительные пожертвования, элементы социального поведения, что говорит о социальной направленности программы и четком соответствии её цели.

Разработанная программа КСО для ООО «СК «СибТрансСтрой» учитывает интересы всех стейкхолдеров программы.

Ожидаемый результат от реализации программы КСО в ООО «СК «СибТрансСтрой»: повышение лояльности сотрудников и партнеров к исследуемой организации, уверенность и стабильность для сотрудников, безопасность их жизни на рабочих местах, улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников и членов их семей, обеспечение потребности организации в высококвалифицированном персонале, обеспечение экологической безопасности производственных объектов. Вполнение программы КСО в дальнейшем даст рост не только экономических показателей, но и снизит «текучесть кадров», будет способствовать разработке корпоративной социальной политики, что, в итоге, даст сплоченную и успешную команду единомышленников – сотрудников ООО «СК «СибТрансСтрой».

Перечислим параметры программы корпоративной социальной ответственности. Начнем с персонала ООО «СК «СибТрансСтрой». Приоритетным направлением воздействия на внутреннюю среду организации является повышение мотивации сотрудников, охрана и поддержание их здоровья и здоровья их семей, рост эффективности труда сотрудников организации.

Так как сотрудники для организации выступают наиболее ценным активом, то инвестиции в него руководство рассматривает как инвестиции в будущее организации, в её эффективность и дальнейшее развитие.

При приеме на работу и повышении в должности сотрудников всегда учитываются их профессиональные навыки и качества текущих и будущих сотрудников.

ООО «СК «СибТранСтрой» пытается развивать каналы общения с сотрудниками, учитывать мнения сотрудников и уважает право сотрудников на доступ к важной для них информации.

ООО «СК «СибТранСтрой» формирует лояльность и повышает мотивацию сотрудников к труду, за счет обеспечения конкурентоспособного уровня зарплаты, социальной поддержки, безопасных и комфортных условий труда, обучения и реализации их карьерного потенциала. Значит, к регуляторам мотивации персонала к труду можно отнести регуляторы, перечисленные в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Перечень регуляторов мотивации персонала ООО «СК «СибТранСтрой»

Наименование регулятора	Краткое описание регулятора
1	2
Рабочая атмосфера	Комфортное рабочее место, низкий шумовой уровень, высокая степень эргономики, хорошие физические условия труда
Уровень вознаграждения	Высокий уровень заработной платы, справедливое вознаграждение по результатам труда, наличие социальных благ для сотрудников и их семей.
Безопасность и чувство принадлежности	Ощущение принадлежности сотрудника к коллективу и нужности для организации, уважение, одобрение со стороны руководства и коллег, признание, благожелательные отношения в трудовом коллективе.
Личностный рост	Возможность карьерного роста, обучения, рост личной ответственности.
Интерес и вызов	Интересная работа, растущая степень ответственности, соревновательный эффект.

ООО «СК «СибТранСтрой» занимается производственной деятельностью и продвигает среди сотрудников здоровый образ жизни, проводит обучение по охране труда и технике безопасности с целью снижения рисков профзаболеваний и травматизма на рабочих местах. Организация практикует бережное отношение к окружающей среде, в том числе через экологическую безопасность осуществляемых работ.

Экологический контроль деятельности ООО «СК «СибТрансСтрой» производится с целью обеспечения экологической безопасности региона, а также, для исполнения требований законодательства и различных нормативов в области охраны окружающей среды. В рамках экологической программы разработать систему управления промышленной, экологической безопасностью и охраной труда и ежегодное проведение экспертиз на объекте осуществления работ исследуемой организацией.

В итоге можно сказать о гармоничном построении системы корпоративной социальной ответственности в ООО «СК «СибТрансСтрой».

#### **4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности**

Нефтегазовые организации в рамках КСО инвестируют в сферы, которые напрямую влияют на жизнь местных сообществ. Значительная часть средств большинства организаций направляется на сохранение экологического равновесия в области осуществления работ организацией. Покажем структуру затрат на программу КСО в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Финансовые затраты на программу корпоративной социальной ответственности ООО «СК «СибТрансСтрой»

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Количество	Стоимость реализации на планируемый период
1	2	3	4	5
Благотворительность: отчисления по программам детского благотворительного фонда «Обыкновенное чудо»	тыс. руб.	50	1 раз	50
Безопасность труда: - обучение сотрудников организации для повышения их квалификации;	тыс. руб.	7	20 чел	140
- обучение сотрудников организации безопасности труда и промышленная безопасность.	тыс. руб.	3	25 чел	75

Продолжение таблицы 4.4

Социальная политика: -подарки для сотрудников организации на день рождения, новогодние подарки детям сотрудников;	тыс. руб.	1,5	45 чел	67,5
- внутренние конкурсы в организации;	тыс. руб.	5	5 чел	25
-отдых сотрудников и их семей в санатории «Белокуриха» 1 раз в 3 года	тыс. руб.	35	8 чел	280
Кадровая программа: - участие сотрудников в управлении организацией;	тыс. руб.	0	1 месяц в году	0
- дополнительные премии.	тыс. руб.	15	20 чел	300
Окружающая среда: - проведение экспертиз;	тыс. руб.	150	5	750
- разработка системы управления промышленной, экологической безопасностью.	тыс. руб.	500	объектов 1 раз	500
Итого в год:	тыс. руб.	-	-	2 187,5

Уровень затрат на программу социальной ответственности исследуемой организации рационален и характерен для предприятий такого типа. ООО «СК «СибТрансСтрой» несет умеренные затраты на реализацию программ КСО, а результат оправдывает средства потраченные на мероприятия. Причем, разработка системы управления промышленной, экологической безопасностью является одноразовой процедурой и в дальнейшем по ней затрат не будет.

Покажем соотношение (в процентном выражении) финансового уровня затрат на КСО с показателем себестоимость продаж в Форме №2 ООО «СК «СибТрансСтрой» за 2015 – 2017 годы:

- в 2015 году показатель «себестоимость продаж» составил 897895 тыс. руб., следовательно, соотношение составит:  $(2187,5 \cdot 100) / 897895 = 0,24\%$ ;

- в 2016 году показатель «себестоимость продаж» составил 477609 тыс. руб., следовательно, соотношение составит:  $(1687,5 \cdot 100) / 477609 = 0,35\%$ .

Цифра 1687,5 получена путем вычитания одноразового расхода на разработку системы управления промышленной, экологической безопасностью из общей суммы расходов на программу КСО за год;

- в 2017 году показатель «себестоимость продаж» составил 679181 тыс. руб., следовательно, соотношение составит:  $(1687,5 \cdot 100) / 679181 = 0,25\%$ .

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод о том, что ООО «СК «СибТрансСтрой» производит рациональное финансирование в программу КСО за исследуемый период с учетом количества сотрудников.

#### 4.5 Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности

Каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности организации, ее миссией. Определим эффект от реализации программы КСО не только для общества, но и для организации в таблице 4.5.

Таблица 4.5 - Оценка эффективности мероприятий КСО в ООО «СК «СибТрансСтрой»

№ пп	Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для организации	Эффект для общества
1	2	3	4	5
1	Благотворительность: отчисления по программам детского благотворительного фонда «Обыкновенное чудо»	50	Возрастание лояльности со стороны сотрудников по отношению к организации	Создает имидж, поднимает его в глазах общества и организаций бизнес- партнеров.
2	Безопасность труда: - обучение сотрудников организации для повышения их квалификации; - обучение сотрудников организации безопасности труда и промышленная безопасность.	140  75	Рост лояльности и степени доверия сотрудников к организации. Создание уверенности в завтрашнем дне.	Рост благосостояния населения и забота о здоровье.
3	Социальная политика: -подарки для сотрудников организации на день рождения, новогодние подарки детям сотрудников;	67,5  25	Лояльность сотрудников, рост производительности труда, снижение текучести кадров, личная заинтересованность	Направлена на создание благоприятных условий для жизнедеятельности человека.

Продолжение таблицы 4.5

	- внутренние конкурсы в организации; -отдых сотрудников и их семей в санатории «Белокуриха» 1 раз в 3 года	280	в результатах труда	
4	Кадровая программа: - участие сотрудников в управлении организацией; - дополнительные премии.	0 300	Рост ответственности сотрудников за результаты деятельности организации, лояльность и заинтересованность в результатах труда	Создание благоприятных условий для жизнедеятельности человека, личностное развитие и раскрытие творческого потенциала.
5	Окружающая среда: - проведение экспертиз; - разработка системы управления промышленной, экологической безопасностью.	750 500	Создание имиджа законопослушной организации, качественное управление промышленной и экологической безопасностью на объектах ведения работ.	Охрана окружающей среды и экологическая безопасность для природы в местах ведения работ.
6	Итого:	2187,50	-	-

Подводя итоги можно сделать следующие выводы об ожидаемой эффективности программы корпоративной социальной ответственности ООО «СК «СибТрансСтрой»:

- программа соответствует целям и стратегии ООО «СК «СибТрансСтрой»;
- в организации преобладает в большей степени внутренняя программа корпоративной социальной ответственности;
- программа отвечает интересам стейкхолдеров. Организация в своей производственной деятельности соблюдает требования законодательства и придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции на рынке.

Ведущими преимуществами при реализации программы корпоративной социальной ответственности в ООО «СК «СибТрансСтрой» выступают:

- завоевание лидирующих позиций на конкурентном рынке по проведению подготовительных работ к бурению (строительство «кустовых оснований», подъездных дорог к «кустам скважин»), оказанию услуг спецтехники для нужд предприятий нефтегазового комплекса, доставка грузов автотранспортом для таких предприятий;

- все совместные действия руководства и сотрудников направлены на получение и максимизацию прибыли в рамках деятельности, соответствующей законодательству с полным учетом затрат. Именно этот показатель при соблюдении всех вышеупомянутых условий говорит о наибольшей эффективности ведения производственной деятельности;

- финансовые затраты на мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности, адекватны ожидаемым результатам;

- развитие личностных качеств сотрудников и поддержание инициативы в рамках рабочего процесса.

В итоге четвертой главы можно сказать следующее, что для исследуемой организации в рамках ВКР разработана эффективная программа корпоративной социальной ответственности. Практическая деятельность ООО «СК «СибТрансСтрой» в области корпоративной социальной ответственности направлена на конечный результат и носит системный характер. Все проекты объединены единой стратегией и направлены на достижение единой цели—создание и укрепление ценностей социально-ответственного поведения в бизнес–среде. Перед организацией стоят задачи и определены стейкхолдеры программы. Стейкхолдеры ООО «СК «СибТрансСтрой»» и их структура в количественном измерении характерна для предприятий данной отрасли. Все мероприятия, которые могут быть реализованы в рамках программы КСО логичны и целесообразны и

полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров организации. Структура программы корпоративной социальной ответственности исследуемой организации содержит элементы, позволяющие рационально организовать производственную деятельность, совершенствовать социально – трудовые отношения, поддерживать социальную стабильность, развивать социальную и природоохранную деятельность. Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что в ООО «СК «СибТрансСтрой» будет произведено рациональное финансирование в программу КСО за исследуемый период с учетом количества сотрудников, работающих в организации.



## **Заключение**

Проект, в строительной сфере, направлен на строительство объектов, которые выступают основными фондами и направлены на помощь в реализации основной деятельности предприятия.

Важной отличительной чертой строительства выступает сочетание отраслевого и территориального принципов построения органов управления. Второй чертой является стационарность предмета труда и мобильность средств производства и орудий труда. Существенное влияние на строительные процессы оказывает также и то, что практически все монтажные операции, то есть, собственно процесс окончательного выпуска продукции, проводится на открытых площадках. Учет климатических, сезонных, гидрометеорологических, геодезических, геологических, гидрогеологических, почвенно-ботанических, санитарно гигиенических и др. условий зон возведения объектов составляет значительную долю информационной подготовки строительства.

Задачей лиц, осуществляющих управление проектами в строительстве и отвечающих за их результаты (руководителей проектов), является обеспечение прохождения процесса изменений по оптимальному пути с учётом установленных требований и ограничений. Для этого существуют определённые принципы и методы, объединенные методологией управления проектами.

Следовательно, управление проектами — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту (PMBOK). Деятельность по планированию и контролю проектов (ISO/IEC 2382-20).

В ходе работы над выпускной квалификационной работой мне удалось достичь поставленной цели через решение и освящение выдвинутых задач, описанных во введении, а именно:

- раскрыты и описаны теоретические и методологические особенностей управления строительными проектами, включающие: базовые подходы, методы и стандарты в управлении, жизненный цикл строительного проекта, особенности управления им, инструменты и методы управления ресурсами, нормативная база управления такими проектами;

- проанализировано управление проектами на стадии реализации в нефтегазовой отрасли на примере: ООО «Строительной компании «СибТрансСтрой», через анализ: управления командой и исполнителями, материальными ресурсами, сроками и стоимостью проекта, проанализированы основные экономические показатели деятельности предприятия;

- усовершенствован процесс управления проектом по строительству объекта: «Кустовая площадка №41 Крапивинского месторождения», через: эффективное управление командой, совершенствование процесса управления материально-технической базой проекта, разработку модели управления проектом, через: разработку бюджета и управление стоимостью проекта;

- разработана система корпоративной социальной ответственности в исследуемой организации и раскрыта её суть через: цели и задачи программы, определение затрат на программу и ожидаемую эффективность программы корпоративной социальной ответственности в ООО «СК «СибТрансСтрой».

Строительное предприятие ООО «СК «СибТрансСтрой» осуществляет подготовительные, строительно-монтажные работы на нефтяных и газовых месторождениях (преимущественно в Томской области), а также оказание услуг грузового транспорта и спецтехники.

Комплексный анализ экономических показателей ООО «СК «СибТрансСтрой», показал:

- в исследуемом периоде наблюдается снижение выручки (темп прироста -23,80% в 2016 году, по отношению к 2014 году), также, наблюдается значительное снижение себестоимости проданных товаров, что

выступает тревожным фактом в деятельности предприятия. Следовательно, прибыль от продаж несущественно сократилась и дала снижение прироста на (9,31%). Существенными факторами, повлиявшими на рост показателя «чистая прибыль» стали «проценты к получению» с темпом прироста 383,06% и прочие доходы, с темпом прироста 260,22%. Они в значительной мере помогли показателю чистой прибыли остаться в положительном значении. Чистая прибыль, в итоге, дала рост темпа прироста на (108,32%). Это говорит о грамотности финансового управления предприятием и постоянном контроле над налоговой нагрузкой деятельности предприятия, успешном финансовом менеджменте.

Тенденция перехода относительных экономических показателей из состояния цифр с наименьшими значениями в наибольшие, иногда двузначные говорит об их тенденции к росту. В 2017 году относительные экономические показатели резко выросли, по сравнению с 2015 годом.

Проанализировав деятельность строительного предприятия, можно отметить, что важно поддерживать грамотную структуру управления проектами с применением вынесенных предложений по её совершенствованию и внедрить программу КСО в деятельность предприятия. Все это позволит ООО «СК «СибТрансСтрой» сохранить лидирующие позиции на рынке строительства нефтегазовых скважин с качественной структурой управления проектами в дальнейшей. Динамичное развитие ООО «СК «СибТрансСтрой» обуславливается четкой иерархией в управлении, высоким профессионализмом сотрудников, внедрением новых технологий в управлении проектами. Но эти факторы не будут иметь решающее значение для совершенствования системы управления проектами. Решающими факторами здесь будут выступать: грамотное планирование деятельности предприятия по участию в тендерах, детальный просчет уровня прибыльности заключаемых договоров, учет внешних и внутренних факторов в управлении проектами, анализ финансово-экономических показателей каждого проекта по отдельности и учет этих результатов в

общей системе управления проектами по строительству объектов нефтегазовой отрасли.

На предприятии отсутствует программа корпоративной социальной ответственности в классическом варианте и требуется создать её. Разработанная мною программа соответствует ожиданиям и содержит: цели и стратегию, мероприятия по реализации программы КСО и расчет их экономической целесообразности. Программа отвечает интересам стейкхолдеров. Организация в своей производственной деятельности соблюдает требования законодательства и придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции на рынке.

Ведущими преимуществами при реализации программы корпоративной социальной ответственности в ООО «СК «СибТрансСтрой» выступают:

- завоевание лидирующих позиций на конкурентном рынке по проведению подготовительных работ к бурению (строительство «кустовых оснований», подъездных дорог к «кустам скважин»), оказанию услуг спецтехники для нужд предприятий нефтегазового комплекса, доставка грузов автотранспортом для таких предприятий;

- все совместные действия руководства и сотрудников направлены на получение и максимизацию прибыли в рамках деятельности, соответствующей законодательству с полным учетом затрат. Именно этот показатель при соблюдении всех вышеупомянутых условий говорит о наибольшей эффективности ведения производственной деятельности;

- финансовые затраты на мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности, адекватны ожидаемым результатам;

- развитие личностных качеств сотрудников и поддержание инициативы в рамках рабочего процесса.

В дальнейшем возможно внедрение разработанной программы КСО с учетом наличия финансовых возможностей и времени внедрения.

## Список использованных источников

1. Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 05.02.2018 № 15-ФЗ) «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. / Сайт справочно-информационной системы «Консультант», -URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7495/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/), (дата обращения: 30.04.2018).
2. Астахов, В.П. Бухгалтерский (финансовый) учет: учеб. пособие для вузов/ В.П.Астахов.- М.: MapT, 2016.- 256 с.
3. Бовтеев С. В. Основы управления инвестиционно-строительными проектами: учеб. пособие / С. В. Бовтеев. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 197 с.
4. Белбин Р.М. Команды менеджеров / Р. М. Белбин, - М.: Инфра-М, 2016. - 315 с.
5. Козаков В. С. Управление конфликтами в проектах / В. С. Козаков, - М.: Инфра-М, 2016. – 125 с.
6. Аньшина В. М., Ильина О. М. Управление проектами: фундаментальный курс. Учебник / В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной, — М. : Высшая школа экономики, 2015. — 620 с.
7. Беляева И. Ю., Эскиндаров М. А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / И. Ю. Беляева, М. А. Эскиндаров. - М.: КноРус, 2018. - С. 23.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие/ И.И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, - М.: Омега-Л, - 2017. – 345 с.
9. Кузнецова М.Н Экономический анализ структуры и уровня запасов// Экономический анализ: теория и практика. 2013. - №3. – С. 69-71.

10. Марченко Е. А., Демчук О. В. Совершенствование системы управления материальными ресурсами предприятия // Международный научный журнал «Символ науки». - №9/2016. – 2016. – С. 114-117.

11. Мартынов Л.М., Яценко В.В. Концептуальные аспекты «командного менеджмента» для условий современной инфокомной бизнес-среды // Актуальные вопросы современной экономической науки: сб. докл. IV Междунар. науч. заоч. конф.: в 2 ч. Ч. 1 / отв. ред. А.В. Горбенко. Липецк: Гравис, 2016. - 197 с.

12. Бархатов В. Д. Методика формирования сбалансированного портфеля крупных международных нефтегазовых проектов. Газпром ВНИИГАЗ [Электронный ресурс] / Сайт: hse.ru, - URL: <https://www.hse.ru/data/2013/11/14/1335467783/avtoref%20barh.pdf>, (дата обращения 20.04.2018).

13. Бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «СК «СибТрансСтрой» [Электронный ресурс] / Сайт: rusprofile.ru, - URL: <http://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1067017168459>, (дата обращения: 20.05.2018).

14. Календарное планирование строительного производства [Электронный ресурс] / Сайт: <http://pstu.ru>. – URL: [http://pstu.ru/files/file/CTF/sp/vopr\\_i\\_otv/razd05.html](http://pstu.ru/files/file/CTF/sp/vopr_i_otv/razd05.html) (дата обращения: 17.05.2018).

15. Карпов А. В. Бюджет проекта [Электронный ресурс] / Сайт: Управленческий учет и бюджетирование. – URL: [http://budtech.ru/budget\\_project.html](http://budtech.ru/budget_project.html) (дата обращения: 19.05.2018).

16. Ковтун С. В. Контроль исполнения бюджета [Электронный ресурс] / Сайт: iTeam. – URL: [https://iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_4168](https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_4168), (дата обращения: 31.05.2018).

17. Материальные ресурсы [Электронный ресурс] / Сайт: Center-YF.  
– URL: <http://center-yf.ru/data/Buhgalteru/materialnye-resursy.php> (дата обращения: 19.05.2018).

18. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление стоимостью проекта: действия менеджера и команды [Электронный ресурс] / Сайт: Корпоративный менеджмент, – URL: <https://www.cfin.ru/management/finance/capital/valman.shtml>, (Дата обращения (20.05.2018)).

19. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) [Электронный ресурс] / Сайт: project management journal, – URL: <https://pmjournal.ru/articles/obzory/pmbok-pyatoe-izdanie-kratkoe-izlozhenie/>. (дата обращения: 21.04.2018).

20. Совершенствование управления материальными ресурсами как неотъемлемая производственная часть выполнения работ проекта [Электронный ресурс] / Сайт: [artiklez.com](http://artiklez.com). – URL: <https://artiklez.com/article/5569> (дата обращения: 17.05.2018).

21. Способы взаимодействия со стейкхолдерами: решения которые дают результат [Электронный ресурс] / Сайт: [sustainable bussines](http://sustainablebusiness.ru). – URL: <http://csrjournal.com/12812-sposoby-vzaimodejstviya-so-stejkxolderami-resheniya-kotorye-dayut-rezultat.html>, (дата обращения: 25.05.2018).

22. Стандарт управления программой [Электронный ресурс] / Сайт: [pmi.ru](http://pmi.ru), - URL: <https://pmi.ru/events/164/2262/>, (дата обращения: 21.04.2018).

23. Султанов И. А. Выбор к применению стандарта управления проектами [Электронный ресурс] / Сайт: [projectimo](http://projectimo.ru), - URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/standarty-upravleniya-proektami.html>, (дата обращения: 21.04.2018).

24. Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие [Электронный ресурс] / Сайт: [pmservices.ru](http://pmservices.ru). – URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/> (дата обращения: 17.05.2018).

25. Управление ресурсами проекта Экспертно-аналитический центр в строительстве и энергетике [Электронный ресурс] / Сайт: Экспертно-аналитического центра в строительстве и энергетике, - URL: <http://eacse.ru/project-management/upravlenie-proektami-stroitelstva/upravlenie-resursami-proekta/>, (дата обращения: 20.05.2018).

26. Функции управления проектами и критерии их оценки [Электронный ресурс] / Сайт: [konspektov.net](http://www.konspektov.net). – URL: <http://www.konspektov.net/question/522005> (дата обращения: 17.05.2018).

27. Эффективность управления проектами [Электронный ресурс] / Сайт: Center-YF. – URL: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/effektivnost-upravleniya-proektami.php> (дата обращения: 19.05.2018).

28. Яценко В. В., Яценко Р. Д. Эффективное управление командой и организация коммуникаций проекта [Электронный ресурс] / Сайт: [cyberleninka.ru](http://cyberleninka.ru), - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-komandoy-i-organizatsiya-kommunikatsiy-proekta>, (дата обращения: 30.05.2018).

29. 10 основных рисков для компаний нефтегазовой отрасли. Исследование «Эрнст энд Янг» в области бизнес-рисков. 2010 год [Электронный ресурс] / Сайт: [GAAP.RU](http://GAAP.RU), - URL: <https://gaap.ru/articles/desat-osnovnykh-riskov-dlya-kompanii-neftegazovoi-otrasli/>, (дата обращения: 20.05.2018).



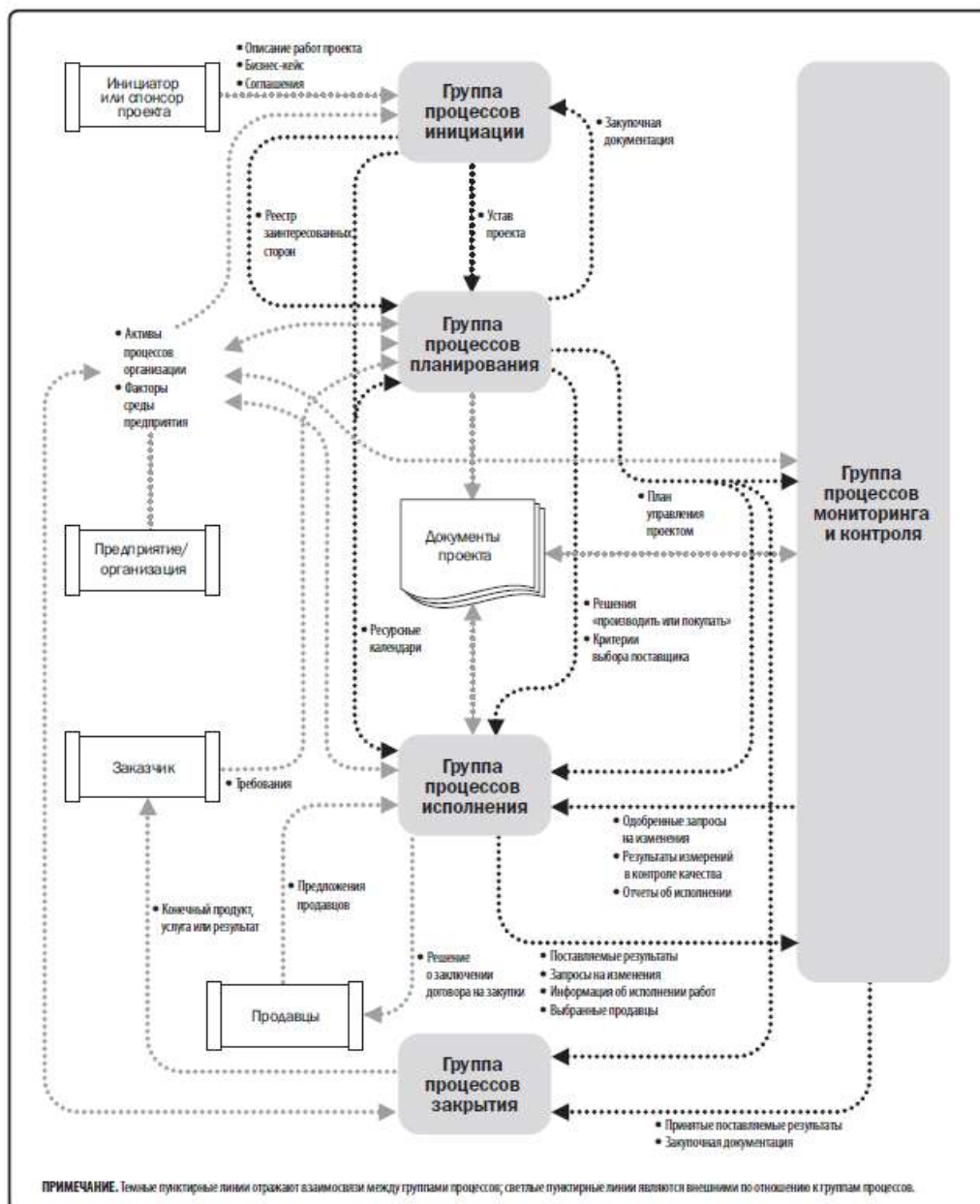
## Приложение А (обязательное)

### Основные методы управления проектами и взаимодействие процессов управления проектом

Наименование метода	Краткое описание
1	2
Определение целей проекта	С помощью детерминированных и вероятностных методов осуществляется моделирование проекта, проводится временной и ресурсный анализ, происходит распределение ресурсов и намечаются конечные цели.
Управление временем (сроками)	Нацелено на планирование, контроль, корректировки, анализ сроков и резервов выполнения работ с позиций своевременного завершения проекта. Управление временем подразумевает распределение времени выполнения проекта по последовательным стадиям его осуществления; составление графиков выполнения проекта и его отдельных работ и контроль за их соблюдением.
Сетевая модель комплекса работ	Ориентированный граф, используемый для описания зависимостей между работами и этапами проекта. Существует большое количество сетевых моделей, наиболее распространенные из которых следующие: сетевые графики метода критического пути, сетевые графики метода PERT, сетевые модели метода GERT, сетевые матрицы.
Управление стоимостью	Контроль расходов и календарного плана по проекту. Работа над календарным планом и бюджетом не прекращается в течение всего времени выполнения проекта. Изменения и отклонения от реального состояния дел (от плана) приводят к необходимости создания нового календарного плана и к изменениям стоимости и бюджета. Управление Стоимостью состоит из: оценки стоимости, определении бюджета, финансированием проекта.
Управление качеством	Планирование качества включает определение стандартов качества, относящихся к проекту, и путей их достижения. Оно неразрывно связано с планированием других областей проекта (стоимости, рисков, сроков). Управление качеством включает: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества.
Управление закупками	В каждый текущий момент времени ресурсы проекта ограничены и потому основными задачами управления материальными ресурсами являются: управление закупками ресурсов; управление снабжением, включающее в себя: управление поставками ресурсов, управление запасами ресурсов, управление распределением ресурсов по работам проекта. Основным результатом процесса планирования - разработка плана снабжения. Управление материальными ресурсами предусматривает ряд основных процессов, в том числе закупки, поставки, распределение ресурсов и управление запасами ресурсов.
Управление персоналом	Управление персоналом проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также реализует функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного выполнения работ и успешного завершения проекта. Целью при этом являются руководство и координация деятельности команды проекта. Для достижения цели используются различные стили руководства, разнообразные административные методы и методы мотивации, повышение квалификации кадров на всех этапах жизненного цикла проекта.
Управление рисками	Это совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий. В состав процессов управления рисками проекта входят: планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный анализ рисков, количественный анализ рисков, планирование реагирования на известные риски, мониторинг и управление рисками.
Управление коммуникациями	Это управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и хранения необходимой проектной информации. Обеспечивает поддержку системы связи (взаимодействий) между участниками проекта, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта. Каждый участник проекта должен быть подготовлен к взаимодействию в рамках проекта в соответствии с его функциональными обязанностями. Управление коммуникациями включает: определение заинтересованных сторон; планирование коммуникаций; распространение информации; управление ожиданиями заинтересованных сторон; подготовка отчетов об исполнении.

Интеграционное управление проектом	<p>Это деятельность, направленная на обеспечение согласованности всех действий по управлению проектом, относящихся к различным функциональным областям. Такая согласованность обеспечивается путем взаимной увязки всех генеральных и частных планов проекта, его сетевых моделей и иных организационных инструментов.</p> <p>Основным средством интеграции проекта является его структуризация, или структурная декомпозиция.</p> <p>Интеграционное управление проектом включает: разработка устава проекта; разработка плана управления проектом; руководство и управление исполнением проекта; мониторинг и управление работами проекта; осуществление общего управления изменениями; завершение проекта или фазы проекта.</p>
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Взаимодействие процессов управления проектом согласно PMBOK



## Приложение Б

### (обязательное)

#### Перечень документов нормативно – правовой базы регулирования деятельности предприятий, осуществляющих строительство нефтяных скважин

Область регулирования	Перечень нормативно – правовых актов
1	2
Законодательство общего характера	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гражданский кодекс;</li> <li>- Градостроительный кодекс РФ;</li> <li>- Водный кодекс РФ от 16.1995г. №167-ФЗ с изменениями от 03.06.2006 N 74-ФЗ</li> <li>- Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001№136-ФЗ с изменениями от 30 июня 2003г</li> <li>- Лесной Кодекс РФ от 29.01.1997 г №22-ФЗ с изменениями от 04.12.2006 N 200-ФЗ</li> <li>- ФЗ от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (с изменениями от 2 января 2000 г., 22 августа 2004 г., 2 февраля, 18 декабря 2006 г., 24 июля 2007 г., 17 июня 2010 г.)</li> </ul>
Законодательство в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ФЗ "О промышленной безопасности опасных производственных объектов" от 21.07.97 № 116-ФЗ;</li> <li>- ФЗ «Об охране окружающей среды», 10.01.2002.№7-ФЗ Федеральный закон от 4 мая 1999 г. N 96-ФЗ « Об охране атмосферного воздуха» с изменениями на 27 декабря 2009 года;</li> <li>- РД 08-435-02 Инструкция по безопасности одновременного производства буровых работ, освоения и эксплуатации скважин на кусте;</li> <li>- РД 08-120-96 Методические указания по проведению анализа риска опасных промышленных объектов;</li> <li>- РД 39-133-94 Инструкция по охране окружающей среды при строительстве скважин на нефть и газ на суше;</li> <li>- РД 51-1-96. Инструкция по охране окружающей среды при строительстве скважин на нефть и газ на суше на месторождениях углеводородов поликомпонентного состава, в том числе сероводородсодержащих;</li> <li>- ПБ 08-624-03 Правила безопасности в нефтяной и газовой промышленности;</li> <li>- ПБ 08-37-93 Правила безопасности при геологоразведочных работах;</li> <li>- РД 08-272-99 Требования безопасности к буровому оборудованию для нефтяной и газовой промышленности Утверждено Постановлением Госгортехнадзора России № 19 от "17" марта 1999 г.;</li> <li>- ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ «Шум. Общие требования безопасности»;</li> <li>- ГОСТ 12.1.012-90.ССБТ «Вибрация. Общие требования безопасности»;</li> <li>- ГОСТ 17.1.3.12-86. Охрана природы. Гидросфера. Общие правила охраны вод от загрязнения при бурении и добыче нефти и газа на суше;</li> <li>- ГОСТ 17.1.3.05-82. Охрана природы. Гидросфера. Общие требования к охране поверхностных и подземных вод от загрязнения нефтью и нефтепродуктами;</li> <li>- ГОСТ 17.5.3.05-84. Охрана природы. Рекультивация земель. Общие требования к землеванию;</li> <li>- Лесоводческие требования к размещению, строительству и эксплуатации объектов нефтегазодобычи на землях лесного фонда в таежных лесах Западной Сибири. Тюмень, 1990.</li> <li>- ОНД-86 Методика расчета концентраций в атмосферном воздухе вредных веществ, содержащихся в выбросах предприятий.</li> <li>- Методические рекомендации по выявлению и оценке загрязнений подземных вод. МИНГЕО СССР, 1988.</li> <li>- Методические указания по осуществлению государственного надзора за использованием и охраной недр. М., Госгортехнадзор СССР, 1976.</li> <li>- Методические указания по степени опасности загрязнения почвы химическими веществами. Утв. Минздравом СССР 13.03.87, №4266.87.</li> <li>- Методические указания по установлению ПДК вредных веществ для рыбохозяйственных водоемов. Ленинград, 1989</li> <li>- Нормативы санитарно-бытового оснащения бригад, занятых бурением и ремонтом</li> </ul>

	<p>скважин. РД 39-22-719-82.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нормы отвода земель для нефтяных и газовых скважин. Госстрой СССР, 1974.</li> <li>- Обобщенный перечень предельно допустимых концентраций (ПДК) и ориентировочно безопасных уровней воздействия (ОБУВ) вредных веществ для воды рыбохозяйственных водоемов, М., 1990.</li> <li>- Отраслевая методика по разработке норм и нормативов водопотребления и водоотведения в нефтяной промышленности (бурение скважин и добыча нефти). РД 39-1-624-81, Уфа, 1981.</li> <li>- Отраслевые нормы бесплатной выдачи спецодежды, спецобуви и др. средств индивидуальной защиты. Мингазпром, 1984.</li> <li>- Утверждены постановлением Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам и Президиума Всесоюзного Центрального Совета Профессиональных Союзов от 18 августа 1980 г. № 241/П-9. Дополнены и изменены постановлением этих органов от 21 августа 1985 г. № 289/П-8.</li> <li>- Отраслевые нормы проектирования искусственного освещения предприятий нефтяной промышленности, ВСН 34-62, утверждены Миннефтепромом 26-04-82.</li> <li>- Охрана природы. Рекультивация земель, биологическая рекультивация земель, нарушенных при строительстве скважин. РД 50-41-91.- РД 39-0147098-017-90</li> <li>Положение по контролю над выбросами загрязняющих веществ в атмосферу на объектах предприятий Миннефтегазпрома СССР, Уфа: ВостНИИТЬ, 1990.</li> <li>- Правила охраны атмосферного воздуха. М. Госкомприрода СССР. ОКА, 1990.</li> <li>- ППБ-01-03 Правила пожарной безопасности в РФ. Предельно допустимые концентрации (ПДК) вредных веществ в воде водных объектов хозяйственно-питьевого и культурно- бытового водопользования (таблица 1 из СанПиН №4630-88).</li> <li>- СанПиН №4969 Санитарная охрана атмосферного воздуха населенных мест., М., 1989.</li> <li>- СанПиН №4630-88 Санитарные правила и нормы охраны поверхностных вод от загрязнения. М., Минздрав СССР, 1988.</li> <li>- Сборник методик по расчету выбросов в атмосферу загрязняющих веществ различными производителями. Л.: Гидрометиздат, 1987.</li> <li>- Сборник руководящих материалов по охране недр при разработке месторождений полезных ископаемых. Госгортехнадзор СССР. М., Недра, 1987.</li> </ul>
Законодательство, регламентирующее технологию строительства нефтяных скважин	<ul style="list-style-type: none"> <li>- РД 08-492-02 Инструкция о порядке ликвидации, консервации скважин и оборудования их устьев и стволов. Временная методика составления технических проектов на бурение, крепление и испытание нефтяных и газовых скважин. М., недра, 1998.</li> <li>- РД 39-2-1156-84 Временное методическое руководство по составлению гидравлической программы бурения скважин.</li> <li>- Временный классификатор токсичных промышленных отходов и методические рекомендации по определению класса токсичности промышленных отходов. М.: Минздрав СССР, ГКНТ СССР, 1987</li> <li>- Инструкция по испытанию обсадных колонн на герметичность. Москва, 1999г.</li> <li>- Инструкция по креплению нефтяных и газовых скважин. Москва, 1999г.</li> <li>- РД 39-2-132-78 Инструкция по подготовке обсадных труб к спуску в скважину. Куйбышев, ВНИИТНЕФТЬ, 1987г.</li> <li>- РД 08-254-98. Инструкция по предупреждению газонефтеводопроявлений и открытых фонтанов при строительстве и ремонте скважин в нефтяной и газовой промышленности.</li> <li>- РД 39-7/1-0001-97. Инструкция по расчету обсадных колонн для нефтяных и</li> </ul>

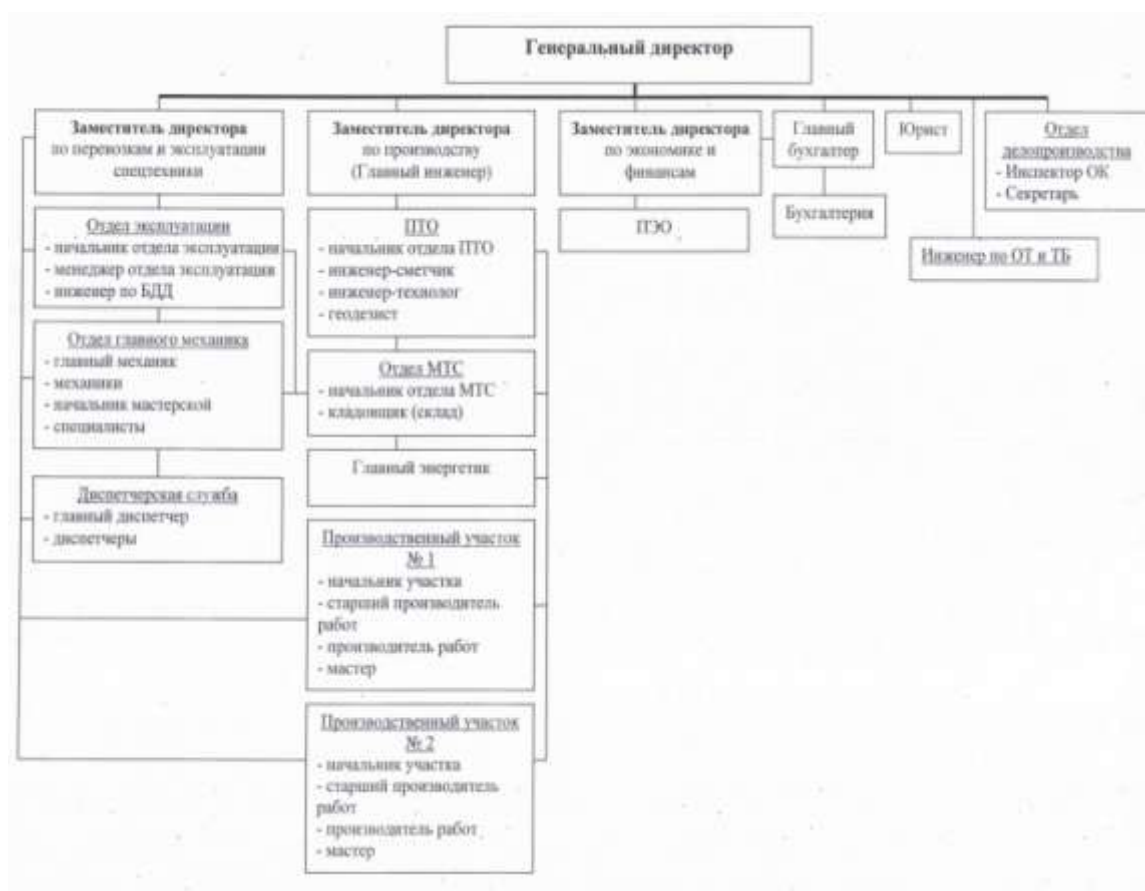
Законодательство по разработке и утверждению технико-экономических обоснований строительства (в том числе ПСД) и формировании затрат на строительство)	<p>газовых скважин. Инструкция по расчету бурильных колонн, М., 1997.</p> <p>- РД 39-0147014-0002-89. Инструкция по расчету колонн насосно- компрессорных 1998 г., вводится взамен Инструкция по режиму спуска обсадных колонн для нефтяных и газовых скважин. Куйбышев, ВНИИТНЕФТЬ, 1998г.</p> <p>- Инструкция по рекультивации шламов амбаров и участков, загрязненных нефтью и нефтепродуктами при строительстве скважин с помощью бакпрепарата «Путидойл», Тюмень, СибНИИНП, 1992.</p> <p>- РД 39-0148070-0001-91. Инструкция по применению смазочной добавки на основе рыбожировых отходов при бурении скважин в Западной Сибири.</p> <p>- Инструкция по технологии подготовки и закачки осветленной жидкой фазы буровых растворов и нефтесборные коллектора на предприятиях Главтюменнефтегаза. СибНИИНП, Тюмень, 1987.</p> <p>- РД 39-137-95 Конструкция эксплуатационных и нагнетательных скважин для нефтяных месторождений Западной Сибири.</p> <p>- РД 39-3-819-82. Методические указания по определению объемов отработанных буровых объемов и шлама при строительстве скважин. Краснодар, ВНИИКРНЕФТЬ, 1982.</p> <p>- РД 39-2-399-80 Методическое руководство по бурению с отбором керна нефтяных и газовых скважин.</p> <p>- РД 39-2-400-80. Руководство по приготовлению, химической обработке буровых растворов для бурения и вскрытия продуктивных пластов в Западной Сибири.</p> <p>- ГОСТ Р 53710-2009 Месторождения нефтяные и газонефтяные. Правила проектирования разработки</p> <p>- Налоговый кодекс РФ;</p> <p>- Постановление Правительства РФ от 16.02.2008г. № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» (Положение о составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию);</p> <p>- ФЕР-2001-04 Федеральные единичные расценки на строительные работы Сборник № 4 Скважины;</p> <p>- СНиП IV-2-82 «Сборник элементарных сметных норм на строительные конструкции и работы», сборник № 49 Скважины на нефть и газ;</p> <p>- СНиП IV-5-82 «Сборник единых районных единичных расценок на строительные конструкции и работы», сборник № 49 Скважины на нефть и газ;</p> <p>- Методика определения стоимости строительной продукции на территории РФ МДС 81-35.2004;</p> <p>- Методические указания по определению величины сметной прибыли в строительстве МДС 81-25.2001;</p> <p>- Указания о порядке разработки и утверждения технико-экономических обоснований строительства по крупным и сложным предприятиям и сооружениям (а при необходимости и по другим объектам) Министерства газовой промышленности СССР и технико-экономических расчетов, обосновывающих хозяйственную необходимость и экономическую целесообразность строительства предприятий, зданий и сооружений Министерства газовой промышленности СССР;</p> <p>- РД 39-0148052-537-87. Макет рабочего проекта на строительство скважин на нефть и газ;</p> <p>- Методические рекомендации по проектированию разработки нефтяных и газонефтяных месторождений (Минприроды России от 2007-03-21);</p> <p>- Временное положение об этапах и стадиях геологоразведочных работ на нефть и газ. Утверждено Приказом Министерства природных ресурсов РФ от 7 февраля 2001 г. N 126;</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Приложение В**  
**(обязательное)**  
**Выписка из бухгалтерской отчетности ООО «СК «СибТрансСтрой» за**  
**2015 – 2017 годы**

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г
1	3	4	5
Основные средства	32019	32118	93340
Отложенные налоговые активы	0	198	27
Прочие внеоборотные активы	46351	64369	0
Итого по разделу I	78370	96685	93367
Запасы	5173	2478	4359
Дебиторская задолженность	12712	11602	6227
Денежные средства и денежные эквиваленты	15791	9258	14063
Прочие оборотные активы	110	86	86
Итого по разделу II	33786	23424	24735
<b>БАЛАНС</b>	112156	120109	118102
Уставный капитал	10	10	10
Нераспределенная прибыль	102529	107206	108491
Итого по разделу III	102539	107216	108501
Отложенные налоговые обязательства	0	0	941
Итого по разделу IV	0	0	941
Кредиторская задолженность	8775	11932	7887
Оценочные обязательства	842	961	773
Итого по разделу V	9617	12893	8660
<b>БАЛАНС</b>	112156	120109	118102

Показатель	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.
1	3	4	5
Выручка	932487	496858	710552
Себестоимость продаж	897895	477609	679181
Валовая прибыль	34592	19249	31371
Прибыль (убыток) от продаж	34592	19249	31371
Проценты к получению	248	682	1198
Проценты к уплате	18582	23422	11545
Прочие доходы	4578	45934	16491
Прочие расходы	10781	35922	19760
Прибыль до налогообложения	10055	6521	17755
Текущий налог на прибыль	2575	4007	1816
Прочее	493	705	1384
Чистая прибыль (убыток)	6987	1809	14555

**Приложение Г**  
**(обязательное)**  
**Организационная структура ООО «СК «СибТрансСтрой»**





# **Приложение Д (обязательное)** **Образец календарного плана – графика выполнения работ по строительству Кустовой площадки №41 Крапивинского месторождения**

Приложение №4  
к договору подряда №50 от 27.12.2017г.

**График производства работ  
по капитальному строительству объекта: "Кустовая площадка №41 Крапивинского н.м.р."**

№ п/п	Наименование Объектов строительства (с разбивкой по этапам Работ)	Ед.изм	Физический объем этапа работ	Сроки выполнения работ	2018 г.		
					Начало	Окончани е	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Подготовительные работы. (Полигон ТБО)	га	13,01	11.02.2018	28.02.2018		13,01
2	Подготовительные работы.	руб.	1 408 905,22	11.01.2018	31.01.2018		1 408 905,22
3	Строительство кустового основания	м3	1 454 723,43	20.01.2018	15.03.2018		1 454 723,43
4	Проезды и площадки на пандусах	шт	99282	01.03.2018	25.03.2018		99282
5	Площадка для дизель-генераторов	руб.	2 439 912,75	01.03.2018	25.03.2018		2 439 912,75
6	Перевозка грузов автомобилями-самосвалами, расстояние перевозки 21 км: класс груза (пл.грунта=1,92т/м3) "Расширение карьера №2" на 21 км	т	163036,8	20.01.2018	15.03.2018	60932	60932
7	Перевозка грузов автомобилями-самосвалами, расстояние перевозки 37 км: класс груза (пл.грунта=1,65 т/м3) "Расширение карьера №5 бис Западно-Моисеевской площади Дуровского н.м.р. на 37 км	руб.	33 040 277,71	20.01.2018	15.03.2018	12 348 195,02	12 348 195,02
8	Устройство ложного настила	м2	28270	01.03.2018	25.03.2018		28270
9	Стеклажи для хранения цемента	руб.	3 881 981,47	01.03.2018	25.03.2018		3 881 981,47
10	Стеклажи для хранения труб	м2	240	01.03.2018	25.03.2018		240
11	Хлысты деревянные	руб.	32 956,80	01.03.2018	25.03.2018		32 956,80
12	Погрузка леса Заказчика	м3	600	01.03.2018	25.03.2018		600
13	Перевозка леса Заказчика на 1 км	руб.	82 392,00	01.03.2018	25.03.2018		82 392,00
14	Перевозка леса Заказчика на 20км	м3	6831,73	01.03.2018	25.03.2018		6831,73
15	Перевозка леса Заказчика на 45км	руб.	6 848 835,18	01.03.2018	25.03.2018		6 848 835,18
16	Земляные работы	т	2743,16	01.03.2018	25.03.2018		2743,16
17	Отражение площадки накопления отходов бурения	руб.	314 517,12	01.03.2018	25.03.2018		314 517,12
18	Перевозка грузов автомобилями-самосвалами, расстояние перевозки 21 км: класс груза (пл.грунта=1,92т/м3) "Расширение карьера №2" на 21 км	т	931,83	01.03.2018	25.03.2018		931,83
19	Итого по всем работам	руб.	28 698,39	01.03.2018	25.03.2018		28 698,39
20	Итого с учетом НДС	руб.	215 579,30	01.03.2018	25.03.2018		215 579,30
21	Итого с учетом НДС	руб.	207	01.03.2018	25.03.2018		207
22	Итого с учетом НДС	руб.	243 729,41	01.03.2018	25.03.2018		243 729,41
23	Итого с учетом НДС	руб.	2346	01.03.2018	25.03.2018		2346
24	Итого с учетом НДС	руб.	1 330 320,51	01.03.2018	25.03.2018		1 330 320,51
25	Итого с учетом НДС	руб.	409,45	01.03.2018	25.03.2018		409,45
26	Итого с учетом НДС	руб.	141 077,80	01.03.2018	25.03.2018		141 077,80
27	Итого с учетом НДС	руб.	4888,32	01.03.2018	25.03.2018		4888,32
28	Итого с учетом НДС	руб.	968 583,96	01.03.2018	25.03.2018		968 583,96
29	Итого с учетом НДС	руб.	69 911 965,59	01.03.2018	25.03.2018	18 864 495,90	18 818 677,69
30	Итого с учетом НДС	руб.	332 321,40	01.03.2018	25.03.2018	110 773,80	110 773,80
31	Итого с учетом НДС	руб.	70 244 286,98	01.03.2018	25.03.2018	18 975 269,70	18 929 451,40
32	Итого с учетом НДС	руб.	3 857 503,73	01.03.2018	25.03.2018	1 080 662,45	1 078 016,45
33	Итого с учетом НДС	руб.	267 186,41	01.03.2018	25.03.2018	74 851,08	74 667,81
34	Итого с учетом НДС	руб.	1 063 819,37	01.03.2018	25.03.2018	20 130 783,22	20 082 135,74
35	Итого с учетом НДС	руб.	75 432 796,49	01.03.2018	25.03.2018	35 219 877,52	35 219 877,52
36	Итого с учетом НДС	руб.	148 956,42	01.03.2018	25.03.2018	148 956,42	148 956,42
37	Итого с учетом НДС	руб.	200 189,80	01.03.2018	25.03.2018	50 097,45	50 097,45
38	Итого с учетом НДС	руб.	198 385,91	01.03.2018	25.03.2018	49 596,48	49 596,48
39	Итого с учетом НДС	руб.	667 966,01	01.03.2018	25.03.2018	667 966,01	667 966,01
40	Итого с учетом НДС	руб.	1 215 698,14	01.03.2018	25.03.2018	916 616,36	916 616,36
41	Итого с учетом НДС	руб.	76 648 494,63	01.03.2018	25.03.2018	21 047 399,59	21 047 399,59
42	Итого с учетом НДС	руб.	3 495 975,00	01.03.2018	25.03.2018	525 000,00	525 000,00

№ п/п	Наименование Объектов строительства (с разбивкой по этапам Работ)	Ед.изм	Физический объем этапа работ	Сроки выполнения работ	2018 г.		
					Начало	Окончани е	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Итого	т	73 162 819,63	01.03.2018	25.03.2018	20 522 399,59	20 522 399,59
2	Итого с учетом НДС	руб.	11 157 453,53	01.03.2018	25.03.2018	3 328 229,33	3 328 229,33
3	Итого с учетом НДС	руб.	86 319 973,16	01.03.2018	25.03.2018	24 216 431,93	24 216 431,93
4	Итого с учетом НДС	руб.	4 011 287,73	01.03.2018	25.03.2018	1 011 287,73	1 011 287,73
5	Итого с учетом НДС	руб.	4 011 287,73	01.03.2018	25.03.2018	1 011 287,73	1 011 287,73
6	Итого с учетом НДС	руб.	4 123 280,00	01.03.2018	25.03.2018	1 011 287,73	1 011 287,73

ЗАКАЗЧИК:

Зам. генерального директора  
по развитию производства  
ОАО "Томскнефть" ВПК

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

ПОДРЯДЧИК:

Директор  
ООО "СК "СибТрансСтрой"

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

М.П.

Проверил факт. Объемы и сроки: Подуший инженер ОПР/ДС УКС

В.А. Шевченко

**Продолжение приложения Е  
(обязательное)**

**Образец сводного сметного расчета по строительству Кустовой  
площадки №41 Крапивинского месторождения**

№ п/п	Обозначение	Виды работ и затрат	Единица измерения (ок. м, шт и т.д.)	Количество	Стоимость объекта возм. тыс. руб.	Смет. затраты, тыс. руб.	Систем. прибыль, тыс. руб.	Стоимость работ без учета материалов и оборудования поставщика Заказчика, тыс. руб.	Стоимость работ без учета материалов и оборудования поставщика Заказчика с учетом прочих затрат и НДС, тыс. руб.	Полная стоимость с учетом материалов и оборудования поставщика Заказчика, тыс. руб.	Полная стоимость с учетом материалов и оборудования поставщика Заказчика с учетом прочих затрат и НДС, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
18	ЛСР 02-01-02 раздел 3	Перевозка грузов автомобилями-самосвалами (работниками вне карьеров), расстояние перевозки 21 км: класс груза I (дл. груза=1,921м3), "Расширение карьера №2" на 21 км	т	4888,32	222,66			968,58	968,58	968,58	
		<b>ИТОГО по всем работам</b>			17 022,14	557,73	834,60	63 016,59	63 016,59	69 911,97	0,00
		Временные здания и сооружения	%	0,50							
		<b>ИТОГО с ВРиС</b>			17 022,14	557,73	834,60	63 016,59	332,32	332,32	
		Земельное устройство	%	5,775				63 348,92	70 244,29		0,00
		Снегоборьба	%	0,4				3 857,50	3 857,50		
		Непредвиденные затраты	%	1,5				267,19	267,19		
		<b>ИТОГО</b>						1 063,82	1 063,82		
		Прочие работы и затраты						68 537,43	75 432,80		
		Мобилизация	%	0,2							
		Прокладка	%	0,30				148,96	148,96		
		Вахтовые перевозки	%	0,30				200,39	200,39		
		Страхование	%	1,0				198,39	198,39		
		ПНР						667,97	667,97		
		<b>Итого прочие работы и затраты</b>						1 215,70	1 215,70		
		<b>ИТОГО с учетом всех затрат</b>						69 753,12	76 648,49	76 648,49	
	Прил. 3	Материалы Заказчика по договорной схеме без НДС									
		<b>ИТОГО</b>								3 495,98	
		-НДС	%	18,0						73 152,51963	90 445,22
		<b>ИТОГО с учетом НДС</b>								13 167,45353	
	Прил. 3	В том числе: материалы Заказчика по договору купли-продажи с НДС								86 319,97316	
		<b>ИТОГО УСЛУГИ ПОДРЯЧНИКА с НДС:</b>								4 011,28775	
	Прил. 3	Сравочно: стоимость материалов Заказчика по договорной схеме, с НДС								82 308,68541	
										4 125,25050	

**Примечание:**

1. Оплата прочих затрат производится Заказчиком по фактически произведенным работам.
2. Затраты Подрядчика не учтены в данном расчете Заказчиком не опла.

**ЗАКАЗЧИК:**  
Зам. генерального директора  
по развитию производства  
ОАО "Томскнефть" ВНК  
В.В. Сидоренко  
МП

**ПОДРЯДЧИК:**  
Директор  
ООО "СК "СибТрансСтрой"

С.Б. Духанин  
МП

Зам. генерального директора  
по к.л. строительств  
Змиев А.В.

Расчет проверил: Ведущий специалист СДО, УЦПН/УКВ

Проверил физ. Объемы: Ведущий инженер ОПРДС, УКС

**Приложение Ж  
(обязательное)**

**Сводный бюджет проекта по капитальному строительству кустовой площадки №41 Крапивинского н.м.р.**

Код	Статьи бюджета	Ед. изм	Итого за период		С 11.01.2018 по 31.01.2018	С 01.02.2018 по 28.02.2018	С 01.03.2018 по 25.03.2018
			План	Факт			
1	2	3	4	5	8	9	10
1	<i>Стоимость проекта, итого</i>	тыс. руб.	73152,51963	73152,51963	20358,3462	20307,1394	32487,0339
1.1	В том числе НДС (18%)	тыс. руб.	13167,45353	13167,45353	3664,5023	3655,2851	5847,6661
1.2	<i>Стоимость услуг Исполнителя, в том числе:</i>	тыс. руб.	63348,92625	63348,92625	17630,91871	17585,10871	28132,90037
1.2.1	Подготовительные работы (Полигон ТБО), ш.3946 ЛС01-02-01	тыс. руб.	1408,91	1408,91	0	1408,91	0
1.2.2	Подготовительные работы, ЛС01-02-01 шифр 4446	тыс. руб.	1454,72	1454,72	1454,72	0	0
1.2.3	Строительство кустового основания, ЛСР№1, раздел 1-7,11	тыс. руб.	6530,52	6530,52	2176,84	2176,84	2176,84
1.2.4	Проезды и площадки на пандусах, ЛСР02-01-01, раздел 2	тыс. руб.	110,34	110,34	0	0	110,34
1.2.5	Площадка для дизель-генератора, ЛСР02-01-01, раздел 3	тыс. руб.	32,3	32,3	0	0	32,3
1.2.6	Перевозка грузов автомобилями-самосвалами (работающими вне карьеров), расстояние перевозки 21 км: класс груза I (пл.грунта=1,92 т/м3).»Расширение карьера №2» на 21 км, ЛСР1, раздел 8	тыс. руб.	33040,28	33040,28	12348,19502	12348,19502	8343,88767
1.2.7	Перевозка грузов автомобилями-самосвалами (работающими вне карьеров), расстояние перевозки 37 км: класс груза I(пл. грунта=1,65 т/м3) «Расширение карьера №5 бис Западно-Моисевской площади Двуреченского н.м.р. на 37 км, ЛСР 1, раздел 9	тыс. руб.	6779,05	6779,05	1540,38989	1540,38989	3698,27265
1.2.8	Устройство лежневого настила, ЛС02-01-01 (Раздел 1) Приказ ТН №2003 от 26.12.2016г.	тыс. руб.	3881,98147	3881,98147	0	0	3881,98147
1.2.9	Стеллаж для хранения цемента, ЛС02-01-01 (Раздел 4) Приказ ТН №2003 от 26.12.2016г.	тыс. руб.	32,9568	32,9568	0	0	32,9568

1.2.10	Стеллажи для хранения труб, ЛС02-01-01 (Раздел 5) Приказ ТН №2003 от 26.12.2016г.	тыс. руб.	82,392	82,392	0	0	82,392
1.2.11	Хлысты древесные, ТЗ перечень МТР п.6	тыс. руб.	6460,84	6460,84	0	0	6460,84
1.2.12	Погрузка леса Заказчика, ЛСР02-01-01, раздел 6	тыс. руб.	314,51712	314,51712	0	0	314,51712
1.2.13	Перевозка леса Заказчика на 1 км, ЛСР02-01-01, раздел 7	тыс. руб.	28,69839	28,69839	0	0	28,69839
1.2.14	Перевозка леса Заказчика на 20 км, ЛСР02-01-01, раздел 8	тыс. руб.	213,5793	213,5793	0	0	213,5793
1.2.15	Перевозка леса Заказчика на 45 км, ЛСР02-01-01, Раздел 9	тыс. руб.	243,72941	243,72941	0	0	243,72941
1.2.16	Земляные работы (шламовый амбар), ЛСР02-01-02, Раздел 1	тыс. руб.	1292,13	1292,13	0	0	1292,13
1.2.17	Ограждение площадки накопления отходов бурения, ЛСР02-01-02, Раздел 2	тыс. руб.	141,0778	141,0778	0	0	141,0778
1.2.18	Перевозка грузов автомобилями-самосвалами (работающими вне карьеров), расстояние перевозки 21 км: класс груза I (пл. грунта=1,92т/м3). «Расширение карьера №2» на 21 км.	тыс. руб.	968,58396	968,58396	0	0	968,58396
1.2.19	Временные здания и сооружения	тыс. руб.	332,32	332,32	110,7738	110,7738	110,7738
1.3	Надбавки в связи с зимними условиями	тыс. руб.	5188,51	5188,51	1155,51353	1152,68426	2880,31172
1.3.1	Зимнее удорожание (0,5%)	тыс. руб.	3857,5	3857,5	1080,66245	1078,01645	1698,82483
1.3.2	Снегоборьба (5,775%)	тыс. руб.	267,19	267,19	74,85108	74,66781	117,66752
1.3.3	Непредвиденные затраты (1,5%)	тыс. руб.	1063,82	1063,82	0	0	1063,81937
1.4	Прочие работы и затраты	тыс. руб.	1215,7	1215,7	50463,49988	99,69393	199,38785
1.4.1	Мобилизация (0,2%)	тыс. руб.	148,95642	148,95642	148,95642		
1.4.2	Проживание (0,3%)	тыс. руб.	200,3898	200,3898	50,09745	50,09745	100,1949
1.4.3	Вахтовые перевозки (0,3%)	тыс. руб.	198,38591	198,38591	49596,48	49,59648	99,19295
1.4.4	Страхование (1,0%)	тыс. руб.	667,96601	667,96601	667,96601	0	0
1.5	Итого с учетом всех затрат:	тыс. руб.	69753,12	69753,12	19412,2933	#ЗНАЧ!	#ЗНАЧ!
1.6	Материалы, используемые при выполнении работ Исполнителем(давальческое сырье Заказчика, без НДС	тыс. руб.	3495,98	3495,98	-	-	-

1.7	Итого (п. 1.1+п. 1.6)	тыс. руб.	76648,49963	76648,49963	-	-	-
1.8	НДС на давальческое сырье Заказчика (18%), (п. 1.6+18%)-118%	тыс. руб.	629,2705	629,2705	-	-	-
1.9	Материалы Заказчика по договору купли-продажи для Исполнителя, с НДС	тыс. руб.	4011,28775	4011,28775	-	-	-
2	Сметная прибыль	тыс. руб.	834,60036	834,60036	-	-	-
3	Использование резервных фондов для ремонта оборудования	тыс. руб.	0	178	-	-	-
4	Налоги с заработной платы	тыс. руб.	0	659,2	-	-	-
5	Налоги, по результатам деятельности	тыс. руб.	0	391,92	-	-	-
6	Общий доход ООО "СК "СибТрансСтрой" от проекта, (2-3-4-5)	тыс. руб.	0	-394,51964	-	-	-

## Приложение И (обязательное)

### Цели программы корпоративной социальной ответственности ООО «СК «СибТрансСтрой»

<p>Миссия предприятия:</p> <p>Быть основным и наиболее эффективным подрядчиком на рынке оказания сервисных услуг при строительстве нефтегазовых скважин</p> <p>Быть профессионалом в каждом регионе работ</p> <p>Предоставлять технологии, отвечающие потребностям и задачам наших клиентов</p> <p>Создать имидж мощной региональной компании</p> <p>Всегда соответствовать законодательству и нашим принципам в работе</p>	<p>Цели программы КСО:</p> <p>Залог успеха в бизнесе – это персонал предприятия, поэтому социальная политика организации максимально направлена на обеспечение необходимых условий для эффективной и комфортной работы сотрудников и их безопасности.</p> <p>Задачи КСО:</p> <p>Все сотрудники ООО «СК «СибТрансСтрой», от рабочих до руководителей, каждый на своем рабочем месте, играет ключевую роль в повышении эффективности, в решении поставленных задач и исполнении обязательств перед заказчиками.</p>
<p>Стратегия предприятия:</p> <p>Стратегия ООО «СК «СибТрансСтрой» направлена на выполнение миссии организации: быть основным и наиболее эффективным подрядчиком в массовом сегменте рынка оказания сервисных услуг при строительстве нефтегазовых скважин.</p> <p>Основные элементы стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянное повышение качества оказываемых услуг и достижение высоких результатов за счет использования современного оборудования, материалов, технологий и постоянного повышения квалификации сотрудников организации</li> <li>- географическая и клиентская диверсификация бизнеса за счет использования накопленного регионального опыта и усиления производственной инфраструктуры в основных регионах нефтедобычи</li> <li>- ориентированность на достижения высокого уровня безопасности ведения работ за счет внедрения современных систем мониторинга и управления производственной деятельностью, поддержания культуры производства на высоком уровне, а также обеспечения должного уровня технической оснащенности</li> <li>- повышение эффективности бизнеса за счет оптимального использования материальных и трудовых ресурсов, а также централизованного планирования производственной деятельности</li> <li>- рыночное дифференцирование за счет клиентоориентированности и предложения комплексного сервиса при строительстве скважин</li> <li>- повышение социальной ответственности компании за счет реализации программ, направленных на усиление поддержки и мотивации наших сотрудников, уменьшение оттока персонала и улучшения микроклимата внутри трудового коллектива</li> <li>- достижение долгосрочных партнерских отношений за счет высокого уровня производственной культуры, надежности и профессионализма</li> </ul>	<p>Руководители организации создают и поддерживают высокие стандарты промышленной и экологической безопасности во всех подразделениях организации, постоянно совершенствуют систему техники безопасности и охраны труда на всех производственных объектах. Предоставляя достойные современные условия труда своим сотрудникам, соответствуя законодательству и нашим организационным принципам, надеемся закрепить в них такие важные на сегодня аспекты, как стабильность и уверенность в завтрашнем дне.</p> <p>Руководство уделяет большое внимание состоянию здоровья наших сотрудников. В организации действует система добровольного медицинского страхования, а также существует программа страхования жизни, страхования от несчастных случаев и страхования в случае диагностирования критических заболеваний.</p> <p>Основные принципы социальной поддержки персонала - интересная и достойно оплачиваемая работа, обучение и развитие, охрана здоровья и безопасные условия труда - позволяют организации получить конкурентные преимущества при решении задач повышения эффективности производства и улучшения репутации на рынке.</p>